



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

ZLEPŠENÍ BUSINESS PROCESŮ

IMPROVING BUSINESS PROCESSES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Dominika Lauková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav informatiky
Studentka:	Bc. Dominika Lauková
Studijní program:	Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
Vedoucí práce:	Ing. Jiří Kříž, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Zlepšení business procesů

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je návrh řešení pro efektivnější řešení business procesů ve společnosti.

Základní literární prameny:

ANUPINDI, Ravi, Sunil CHOPRA, Sudhakar D. DESHMUKH, Jan VAN MIEGHEM and Eiten ZEMEL. Managing Business Process Flows: Principles of operations management. 3rd Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0136036371.

DUMAS, Marlon, Marcello LA ROSA, Jan MENDLING and Hajo A. REIJERS. Fundamentals of Business Process Management. 2nd Edition. Berlin, Germany: Springer, 2018. ISBN 978-3662565087.

Improving Business Processes. 1st Edition. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2010. ISBN 9781422129739.

KALE, Vivek. Guide to Cloud Computing for Business and Technology Managers: From Distributed Computing to Cloudware Applications. 1st Edition. Boca Raton, FL: Chapman and Hall/CRC, 2014. ISBN 978-1482219227.

ORBAN, Stephen. Ahead in the Cloud: Best Practices for Navigating the Future of Enterprise IT. 1st Edition. USA: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. ISBN 978-1981924318.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

.....
doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

.....
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Táto diplomová práca sa zameriava na nájdenie spôsobov optimalizácie podnikových procesov vo vybranej spoločnosti pôsobiacej v oblasti sprostredkovania poistenia. Práca obsahuje teoretickú časť v ktorej sú definované základné pojmy súvisiace s touto problematikou. Analytická časť sa venuje zmapovaniu súčasného stavu spoločnosti a jej podnikových procesov, ktoré tvoria základ pre návrh ich optimalizácie v návrhovej časti diplomovej práce pomocou CRM systému.

Abstract

The aim of this diploma thesis is look at ways of optimising business processes in a specific company acting as an insurance intermediary. The thesis consists of a theoretical part which defines the basic concepts of the issue. The analytical part maps the current state of the business processes in the company, which serves as the foundation of a proposal for their optimization with the use of a CRM system.

Kľúčové slová

Podnikový proces, Optimalizácia procesov, Procesné riadenie, CRM systém, CRM stratégia

Key words

Business process, Process improvement, Process management, CRM system. CRM strategy

Bibliografická citácia práce

LAUKOVÁ, Dominika. Zlepšení business procesů [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120076>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Jiří Kříž.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

Lauková Dominika, Bc.

PodĎakovanie

Rada by som sa podĎakovala vedúcemu svojej diplomovej práce, pánovi Ing. Jiřímu Křížovi, Ph. D. a zamestnancom danej spoločnosti za každú pomoc a venovaný čas. Mojim rodičom za to, že mi umožnili študovať a Mell za nekonečnú podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CIELE PRÁCE, METODIKY A POSTUPY SPRACOVANIA.....	9
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	10
1.1 Podnikový proces	10
1.2 Rozdelenie podnikových procesov	11
1.3 Modelovanie procesov - Business process modeling.....	13
1.3.1 Mapovanie procesov	14
1.3.2 Modelovanie podnikových procesov	16
1.3.3 Procesná analýza	20
1.4 Životný cyklus procesu	21
1.4.1 Návrh a analýza	22
1.4.2 Konfigurácia	23
1.4.3 Prevádzka	23
1.4.4 Hodnotenie	24
1.4.5 Administratíva a stakeholderi	24
1.4 Neustále zlepšovanie podnikových procesov.....	25
1.4.1 TQM	26
1.4.2 Keizen.....	27
1.5 Reengineering podnikových procesov	28
1.6 Cloud Computing.....	29
1.6.1 Možnosti nasadenia Cloudových prostriedkov	30
1.6.2 Typy služieb Cloud computingu	30
1.6.3 BPM v Cloude	31
1.7 CRM.....	32
1.7.1 Konceptia CRM procesu.....	32
1.7.2 Rozdelenie CRM systémov	33
1.7.3 Možnosti nasadenia CRM systému	34
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	36
2.1 Predstavenie spoločnosti	36
2.2 Organizačná štruktúra spoločnosti	37
2.3 SWOT analýza	39

2.3.1 Silné stránky	39
2.3.2 Slabé stránky	39
2.3.3 Príležitosti.....	39
2.3.4 Hrozby	40
2.4 Súčasný stav ICT v spoločnosti	40
2.4.1 ICT infraštruktúra	40
2.4.2 Software a IS	41
2.5 Business procesy v spoločnosti.....	43
2.5.1 Proces uzatvorenia zmluvy s klientom	44
2.5.2 Interné spracovanie zmluvy.....	47
2.5.3 Proces prolongácie poistnej zmluvy.....	50
2.5.4 Proces likvidácia poistnej udalosti	52
2.6 Zistené nedostatky v business procesoch spoločnosti.....	54
3 VLASTNÝ NÁVRH RIEŠENIA	56
3.1 Zavedenie nových technológií do podniku	56
3.1.1 Ciele optimalizácie podnikových procesov	57
3.2 Optimalizácia podnikových procesov s využitím CRM	57
3.2.1 Formovanie CRM stratégie pre konkrétny podnik	58
3.2.2 Výber CRM systému	59
3.2.3 Popis a zhodnotenie vybraného CRM systému	65
3.2.4 Implementácia vybraného CRM systému	66
3.3 Optimalizácia podnikových procesov využitím CRM systému.....	67
4.3.1 Proces uzatvorenia zmluvy s klientom	67
3.3.2 Interné spracovanie zmluvy.....	70
3.3.3 Proces prolongácie zmluvy.....	73
3.3.4 Proces likvidácie poistnej zmluvy	74
3.4 Zhodnotenie prínosov.....	76
ZÁVER	77
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	78
ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV	83
ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK.....	84

ÚVOD

Súčasná doba a trh si vyžaduje od podnikov a organizácií byť čoraz viac efektívnejší v napĺňaní požiadaviek zákazníkov s čo najnižšími použitými nákladmi. S rýchlou sa meniacou digitálnou dobou, kedy na to, aby podnik mohol byť neustále konkurencie schopný a výnosný si vyžaduje automatizáciu jeho procesov. Preto podniky kladú čoraz väčší dôraz na výber technológií, ktoré budú k svojim procesom využívať tak, aby ich komplementovali.

Podstata podnikových procesov tak spočíva vo využívaní systémov a technológií, ktoré zlepšia ich schopnosti poskytovať výsledky na čo najvyššej úrovni kvality. Podniky pomocou riadenia procesov majú možnosť analyzovať, monitorovať a optimalizovať ich procesy a tým znížiť svoje náklady a zvýšiť spokojnosť zákazníkov.

Ďalším kritickým faktorom úspechu spoločnosti je aj budovanie a udržiavanie vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi. Jedným z efektívnych spôsobov ako môže toto spoločnosť dosiahnuť je aj za pomoci CRM systému, ktorého cieľom je riadenie vzťahov so zákazníkmi. Využitie CRM systému vytvára spoločnosti veľké množstvo príležitostí ako pomocou rôznych marketingových aktivít môžu byť zákazníci oslovení, či už za účelom vytvorenia zákazníckej lojality alebo oslovenia nových zákazníkov. CRM systém je výkonný nástroj ako môžu mať zamestnanci a obchodníci prehľad o svojich zákazníkoch ako aj o svojich aktivitách, ktoré musia vykonať za účelom budovania vzťahu s nimi. Správne používanie CRM systému má veľký potenciál optimalizovať podnikové procesy tak, aby boli zákazníci spokojní a podnik dosahoval vynikajúce výsledky.

CIELE PRÁCE, METODIKY A POSTUPY SPRACOVANIA

Cieľom diplomovej práce je navrhnúť akým spôsobom budú podnikové procesy optimalizované pre vybranú spoločnosť, ktorá sa zaoberá sprostredkovaním životného a neživotného poistenia. Táto spoločnosť k vykonávaniu svojich procesov využíva zastaralé metódy, ktoré je nutné zmodernizovať. Motiváciou diplomovej práce je preto nájsť vhodné riešenie, ktoré by umožňovalo zamestnancom vykonávať jednotlivé činnosti efektívne a zlepšiť spoluprácu medzi nimi a obchodníkmi. Práve väčšina problémov, ktoré sa v spoločnosti vyskytujú pramení z toho, že zamestnanci nemajú zaužívaný jednotný systém, v ktorom by udržiavali dáta, ktoré sú prístupné všetkým zamestnancom na základe ich užívateľských práv. Riešenie tohto problému je adresované v nasledujúcich kapitolách diplomovej práce.

Diplomová práca sa skladá z troch hlavných častí a to teoretickej, analytickej a návrhovej. Teoretická časť obsahuje opis teoretických pojmov súvisiacich s problematikou témy diplomovej práce. Analytická časť obsahuje predstavenie spoločnosti a analýzu súčasného stavu v ktorom sa spoločnosť nachádza. Tieto informácie slúžia ako podklad pre návrhovú časť, ktorá sa venuje samotnému návrhu optimalizácie podnikových procesov.

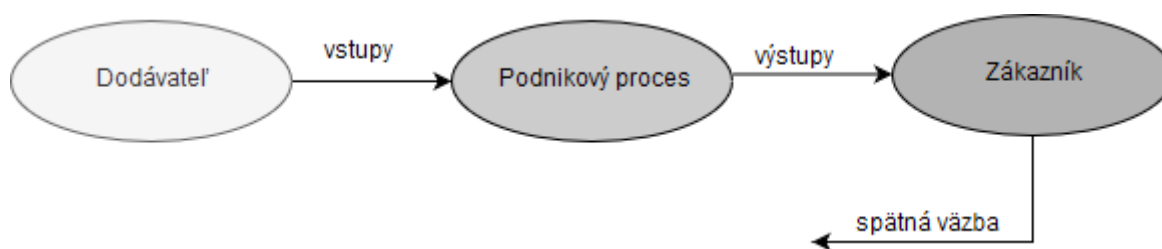
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Nasledujúca časť diplomovej práce je venovaná teoretickým východiskám súvisiacich s podnikovými procesmi, ich riadením a spôsobmi optimalizácie. Motiváciou je vytvorenie kontextu diplomovej práce a tým nadväznosť na analytickú a návrhovú časť práce.

1.1 Podnikový proces

Proces predstavuje kolaboratívnu činnosť skupín za účelom dosiahnutia určitého cieľa. Cieľ môže predstavovať službu alebo výrobu konečného výrobku. Každý proces sa skladá zo série činností a rozhodnutí na ktorých sa podieľa zvyčajne viac ako jeden človek alebo jedno zariadenie, ktoré spolu spolupracujú a vytvárajú skupiny (1).

Podnikový proces alebo business proces je proces, ktorý transformuje súhrn vstupov na súhrn výstupov, či už pre iných ľudí alebo iné procesy pomocou série aktivít a účasti organizačnej jednotky. Jednou z vlastností podnikového procesu je to, že sa dá graficky znázorniť pomocou grafických symbolov, ktoré definujú vstup procesu, jeho zdroje a výstup (2).



Obr. č 1: Základná schéma podnikového procesu (Zdroj: 2, s.15)

Každý proces, ktorý sa v organizácii nachádza musí mať jasne definovaného svojho vlastníka, ktorý je zaň zodpovedný a jasne definované nasledujúce atribúty:

- vstupy a dodávateľ a vstupov,
- vlastníka procesu,

- výstupy a ich odberateľa,
- metriky pre hodnotenie výkonnosti procesu,
- výstupné parametre a ich hodnoty,
- riadiace parametre, ktoré slúžia pre zabezpečenie výstupných parametrov.

Parametre sú charakteristiky, ktoré umožňujú klasifikovať konkrétny systém a delia sa na:

- Kvantitatívne - dajú sa presne zmerať napr. podiel na trhu.
- Kvalitatívne - určujú kvality alebo charakteristiky, väčšinou sa vyskytujú v naratívnej forme. Jedná sa napr. o % podiel nezhôd výrobkov.
- Nákladové - určujú náklady spojené napr. s danou činnosťou. Môže sa jednať o náklady vynaložené na jednotku produktu alebo pracovníka a pod.
- Časové - sú spojené s činnosťami, ktoré využívajú pre svoju charakteristiku dobu trvania. Napr. doba výroby konkrétneho produktu a pod (3).

1.2 Rozdelenie podnikových procesov

Podnikové procesy môžu byť rozdelené do viacerých kategórií podľa toho, ktorým činnostiam sa organizácia venuje. Práve hlavná činnosť podniku je dôležitá pri výbere, podľa ktorého budú podnikové procesy rozdelené a ďalej modelované. Nesprávne podchytenie procesov a ich činností môže mať na samotnú existenciu podniku nepriaznivé účinky.

Podľa normy ISO 9001:2000, ktorá bola vydaná Medzinárodnou organizáciou pre štandardy (International Organization for Standardization) a definuje štandard pre riadenie kvality rozdeľuje podnikové procesy do nasledujúcich kategórií:

- riadiace procesy,
- procesy prípravy zdrojov,
- procesy realizácie produktov,
- procesy ďalšieho rozvoja, kam patrí napr. meranie, analyzovanie alebo zlepšovanie (2).

Ďalším, všeobecným, rozdelením podnikových procesov je ich rozdelenie na:

- vnútropodnikové,
- procesy, ktoré prekračujú hranice organizácie (2).

Iným rozdelením môže byť rozdelenie podnikových procesov so zameraním sa na :

- externého zákazníka, poprípade predaj produktu a zabezpečenie jeho úspechu na trhu,
- interného zákazníka, poprípade samotná realizácia produktu (2).

Podľa toho, ktoré činnosti a nástroje sú využívané na realizáciu samotného procesu, môžeme tieto procesy zaradiť do dvoch kategórií:

- technologické, k svojej exekúcii využívajú rôzne technológie, napr. rôzne druhy výroby,
- informačné, ktoré môžu využívať rôzne formy analýz, ktoré sú potrebné napr. k vytvoreniu prieskumu trhu (2).

Ďalším typom rozdelenia je tzv. bipolárne rozdelenie, ktoré rozdeľuje procesy na:

- procesy, ktoré zaisťujú krátkodobú prosperitu, jedná sa napr. o predaj výrobkov a služieb,
- procesy, ktoré zaisťujú dlhodobú prosperitu, kam patrí napr. výskum a vývoj (2).

Jedným z hlavných rozdelení podnikových procesov je ich rozdelenie na:

- hlavné procesy,
- podporné procesy, ktoré sa delia na:
 - **Pomocné procesy.** ktorých úlohou je podporovať hlavné procesy avšak bez tvorby pridanej hodnoty (4).
 - **Obslužné procesy,** ktorých hlavnou úlohou je obsluhovať hospodárny chod hlavných procesov (5).

Medzi najrozšírenejšie a najčastejšie používanú metódu klasifikácie podnikových procesov je ich triedenie do troch základných kategórií:

- Hlavné procesy, ktoré vytvárajú pridanú hodnotu a plnia strategické ciele organizácie. Výstupy týchto procesov sú určené hlavne pre externých zákazníkov a takýto proces predstavuje napr. predaj produktu alebo poskytnutie určitej služby (3).
- Riadiace procesy, alebo manažérske procesy, ktoré sú súčasťou vedenia a rozhodovania organizácie. Výstupy týchto procesov môžu predstavovať rôzne analýzy a plány, ktoré sú určené hlavne pre vlastníkov a akcionárov spoločnosti a slúžia pre tvorbu rozhodnutí (3, 4).
- Podporné procesy, ktorých hlavnou úlohou je zabezpečiť riadny chod hlavných procesov a ich úspešné prevedenie (3, 4). Ich výstupy sú určené pre interných zákazníkov a slúžia hlavne ako podpora alebo vstupy pre ďalšie procesy, ktoré zabezpečujú riadne fungovanie hlavných procesov. Príkladom podporného procesu môže byť napr. riadenie ľudských zdrojov alebo rôzne IT procesy (3).

1.3 Modelovanie procesov - Business process modeling

Strategické ciele a činnosti organizácie alebo podniku sú dôležitou súčasťou vytvárania podnikových procesov. Organizácia, ktorá nemá jasne definované svoje strategické ciele nemôže viesť jasne určiť a klasifikovať ktoré procesy sú pre jej existenciu kľúčové. Nejednoznačná identifikácia procesov môže viesť k nesprávnemu riadeniu organizácie, čo môže mať za následok zameranie sa na nesprávny trh, zákaznícky segment alebo zbytočnému vytváraniu činností a aktivít, ktoré sú nepotrebné a v konečnom dôsledku aj finančne náročné (1, 6). Ako bolo zmienené v definícii podnikového procesu, jedná sa o kolaboratívnu aktivitu. Avšak nie všetky organizácie si uvedomujú, že riadia procesy a preto niektorí zamestnanci, ktorí sa nich kolaboratívne podieľajú nevedia priradiť svoj podiel práce ku konečnému hlavnému procesu. Práve toto môže u zamestnancov spôsobovať frustráciu a ich pracovnú neefektivitu, ktorá sa môže odraziť na celkovom hospodárení organizácie (6).

Modelovanie a teda návrh podnikového procesu je jednou z dôležitých častí životného cyklu procesu. (Vysvetlenie životného cyklu podnikového procesu bude spomenuté

v nasledujúcej podkapitole diplomovej práce.) Avšak ešte predtým, ako sú procesy namodelované, musia byť najprv zmapované.



Obr. č. 2: Úrovne podnikových procesov (Zdroj: 7)

1.3.1 Mapovanie procesov

Jeden z nástrojov, ktorý sa používa za účelom lepšieho pochopenia procesu je tzv. mapovanie procesov. Mapovanie procesov umožňuje efektívne nájsť spôsob ako môžu byť procesy vylepšené a zefektívnené, tak aby prinášal zákazníkovi skutočnú hodnotu. Počas rokov bolo vytvorených viacero spôsobov alebo techník, pomocou ktorých je mapovanie procesov zachytené. Medzi ne patria napríklad vývojové diagramy, workflow diagramy, funkčný graf procesu a pod. Nedá sa jednoznačne určiť, ktorá z týchto techník je najefektívnejšia, pretože rôzne druhy procesov si vyžadujú rozdielne prístupy k ich zmapovaniu (8).

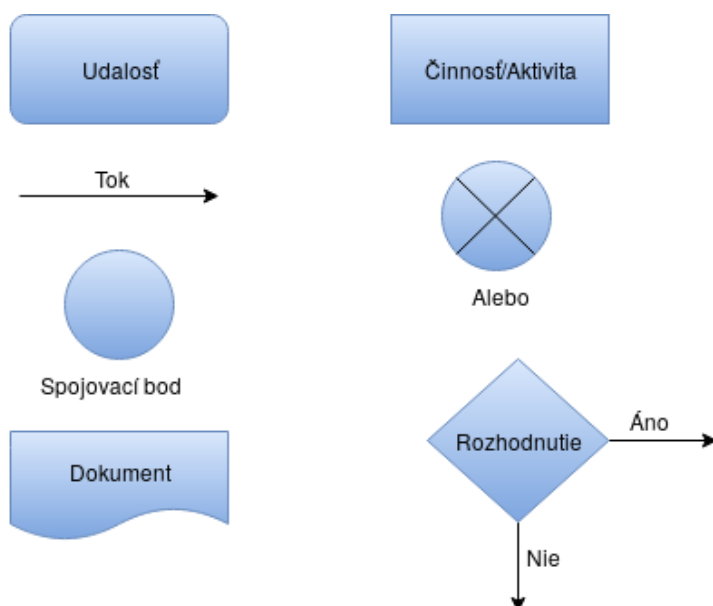
Mapovanie procesov poskytuje holistický prístup k analýze procesov a umožňuje manažmentu pohľad na operácie, ktoré prebiehajú v organizácii. Členom tímu, ktorí sa na procesoch podieľajú umožňujú vidieť, kde sa v organizácii nachádzajú a prečo pracujú

práve na danej úlohe. Správne prevedenie mapovania procesov by malo ukázať skutočnú hodnotu práce zamestnancov organizácie (8).

Každá činnosť alebo krok v mape procesov by mal nadväzovať na ďalšiu činnosť, ktorá eventuálne vedie ku konečnému benefitu pre zákazníka. Každá tvorba mapy procesov by mala byť riadená zákazníkom, pretože pokiaľ sa počas tvorby procesnej mapy ukáže, že výsledok takéhoto procesu nie je potrebný pre zákazníka, proces môže byť z daného workflow odstránený. Práve preto je odporúčané pred samotným mapovaním procesov zodpovedať na nasledujúce otázky:

- **Čo chceme zmapovať?** - Ktoré činnosti sú pre daný proces kľúčové, ako na seba nadväzujú, ktoré informácie a aký typ informácií je dôležitý.
- **Kto procesy mapuje?** - Procesy môžu byť zmapované troma skupinami a to:
 - internými zamestnancami - väčšinou sa jedná o nezávislý tím zamestnancov, ktorí sa na danom procese priamo nepodieľajú,
 - externou firmou - jedno z finančne náročnejších riešení, kedy do podniku prídu zamestnanci z poradenskej firmy. Ich výhodou je, že vedia kvalitnejšie zmapovať prostredie podniku avšak nie vždy majú všetky interné informácie o podniku,
 - kombinovaným tímom - skladá sa zo skupiny interných zamestnancov a zamestnancov z externých firiem.
- **Koho sa pýtame?** - Pre úspešnú tvorbu procesnej mapy, ktorá zodpovedá realite je dôležité pri jej realizácii zapojiť zamestnancov, ktorí majú prehľad a sami vykonávajú kľúčové činnosti podľa stanovených pracovných postupov.
- **Kedy a koľkokrát?** - Zamestnancov, ktorí sa budú na mapovaní podieľať treba informovať, že sa na tejto činnosti budú podieľať. Nie všetci zamestnanci sú ochotní zdieľať svoje know-how hlavne pri činnostiach, ktoré vyžadujú kreativitu a preto sa odporúča mapovať niekoľkokrát tieto činnosti, a následne ich porovnať.
- **Akú metodiku je vhodné zvoliť pri mapovaní procesov?** - Ako už bolo spomínané, neexistuje jednotné riešenie, ktoré je možné aplikovať na všetky

procesy, a preto je vhodné zvoliť si tú metodiku, ktorá najlepšie dokáže zachytiť vlastnosti, a komplexnosť podnikových procesov (8, 9).



Obr. č. 3: Symboly pre tvorbu vývojových diagramov (Zdroj: 46, s.97)

1.3.2 Modelovanie podnikových procesov

Pri modelovaní podnikových procesov je dôležité postupovať hierarchicky a to zhora nadol. Znamená to, že najprv sú identifikované oblasti podnikových procesov, ktoré môžu byť na základe ich komplexnosti ďalej rozdelené na podprocesy alebo subprocesy. Najmenšou jednotkou dekompozície podnikových procesov sú činnosti, na ktorých sa okrem ľudských zdrojov podieľajú aj rôzne technológie (10).

Určenie metodiky modelovania procesov zabezpečuje, že sú presne definované pravidlá, podľa ktorých budú procesy v danej organizácii monitorované a neskôr modelované. K samotnej tvorbe modelu slúžia výsledky a informácie z procesnej mapy (1,2).

Každý procesný model je tvorený objektmi, ktoré graficky znázorňujú jednotlivé činnosti a informácie o procese. Výsledný model by mal byť jasný a mal by mu vedieť porozumieť aj človek, ktorý ho vidí po prvýkrát (2).

Medzi metódy modelovanie procesov patria:

- **Symbolické metódy** - do tejto kategórie patria vývojové diagramy, ktoré používajú na zakreslenie činností a aktivít dohodnuté symboly. Vývojové diagramy sú vhodné hlavne pre modelovanie nízkoúrovňových procesných máp, pretože sú ľahko pochopiteľné. Avšak tieto diagramy neumožňujú znázorniť paralelný priebeh procesov. Medzi symbolické metódy patria štandardy pre modelovanie podnikových procesov, ktorými sú napr. BPMN (Business Process Modeling Notation), UML (Unified Modeling Language), WfMC (Workflow Management Coalition) a IDEF.
 - **BPMN** - predstavuje štandard pre modelovanie podnikových procesov a na ich znázornenie využíva procesné diagramy. Výsledný diagram by mal byť čitateľný a jednoduchý na pochopenie. BPMN používa tri typy procesov: hlavné procesy, subprocessy a činnosti/aktivity (11). BMPL (Business Process Modeling Language) je doplnkom BPMN a slúži pre modelovanie a popis procesov, je založený na XML (Extensible Markup Language) (2).
 - **UML** - je ďalší štandard pre modelovanie procesov a patrí medzi jednu z najpopulárnejších metód modelovania podnikových procesov. Využíva schématické znázornenie softvérových komponentov a používa sa hlavne pre modelovanie komplexných procesov a zložitých aplikácií (12,13).
 - **WfMC** - je to súborov štandardov, ktoré systematizujú a štandardizujú modelovanie pracovných tokov, tzv. workflow. Workflow je súbor pracovných postupov, behom ktorých sú dokumenty, informácie alebo činnosti posúvané z jedného subjektu na druhý podľa stanovených procedurálnych pravidiel. V podstate ide o automatizáciu celého procesu alebo jeho subprocessu, ktorý sa neustále opakuje. Úlohou WfMC je vytvoriť model, ktorý definuje workflow a jeho implementáciu. Je založený na poznatku, že jednotlivé fázy implementácie majú spoločné charakteristiky, ktoré je treba odhaliť. To umožní spoluprácu aj vzájomne nekompatibilných systémov a aplikácií. Medzi základné štandardy WfMC patrí Workflow Reference Model, Terminology & Glossary a ďalšie (2).

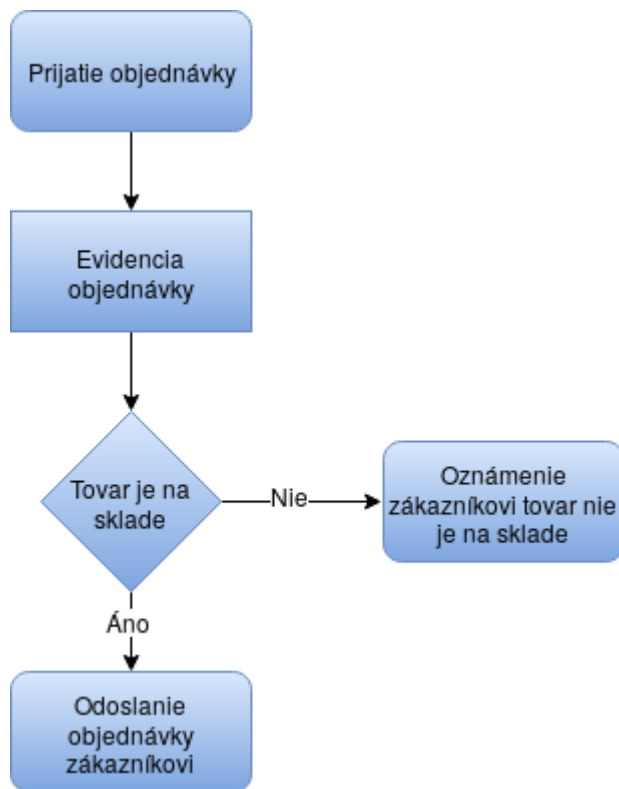
- **IDEF** - Štandard IDEF sa skladá z viac ako šiestich metód, ktoré každá z nich definuje nástroje k modelovaniu iných druhov ako napr. funkčné modelovanie, informačné alebo dátové modelovanie a pod.. Metóda, ktorá sa zaoberá procesným modelovaním je IDEF3. K modelovaniu procesu pristupuje nasledujúcimi stratégiami:
 - stratégia zameraná na procesy, ktorá kladie hlavný dôraz na časové, logické a kauzálne vzťahy činností v procese,
 - stratégia zameraná na objekty, ktorá kladie dôraz na to ako sú jednotlivé objekty, ktoré sa na procese podieľajú samotným procesom ovplyvnené (1,2).
- **Sieťové metódy** - využívajú sa hlavne pre modeláciu veľmi komplexných procesov ako sú napr. rôzne riadenia a kontroly zložitých procesov a pod.. Medzi najznámejšie sieťové metódy patrí:
 - Metóda CPM (Critical Path Method) - patrí medzi deterministickú metódu a jej hlavným cieľom je stanovenie doby trvania projektu, teda jednotlivých činností a ich vzájomných väzieb na základe dĺžky kritickej cesty. Kritická cesta predstavuje najdlhšiu cestu v grafe s nulovou časovou rezervou a všetky kritické činnosti majú v prípade ich predĺženia dopad na celkovú dobu trvania projektu (14).
 - Metóda PERT (Program Evaluation and Review Technique) - využíva sa pre riadenie zložitých činností, ktoré majú stochastickú povahu. Základom je predpoklad, že odhady doby činností sú náhodné veličiny a je ich možno určiť na základe expertných odhadov - optimistický, pesimistický, najpravdepodobnejší. Z týchto veličín je vypočítaná stredná doba trvania činností a rozptyl, ktoré určujú pravdepodobnosť realizácie projektu v danom termíne (14).
 - **Objektové metódy** - sú tvorené objektmi reálneho sveta alebo abstraktnými objektami, ktoré ho predstavujú. Objekty medzi sebou spolupracujú a reagujú na rôzne zmeny a udalosti, pričom sú tvorené kombináciou dát a správania. Jednou z požiadaviek objektových metód je, že musia zachytiť statickú a aj dynamickú stránku systému. Tieto metódy využívajú tri druhy modelov:

- **Objektový** - znázorňujú štruktúru systému.
- **Dynamický** - znázorňujú správanie sa v čase konkrétnych objektov.
- **Dátový** - slúžia pre vyjadrenie transformácie dát pri objektových zmenách (2).

Pri modelovaní procesov sa postupuje nasledovne:

1. Najprv je vytvorený procesný model najvyššej úrovne, ktorý vychádza zo základného rozdelenia identifikovaných procesov, ktoré sú rozdelené do skupín napr. hlavné, podporné a riadiace procesy.
2. Skupiny procesov sú ďalej rozdelené na ďalšie procesy, ktoré sú identifikované výstupmi, ktoré prinášajú zákazníkovi hodnotu.
3. Procesy, ktoré je treba rozčleniť do menších kategórií sú rozložené na subprocessy alebo podporprocesy podľa ich logických celkov.
4. Tieto podporprocesy sú namodelované pomocou grafických objektov, ktoré znázorňujú jednotlivé činnosti a udalosti. Udalosti spúšťajú proces a následne produkujú činnosti a každý proces je vždy ukončený udalosťou.
5. Ďalším krokom je vytvorenie modelu činností alebo aktivít, ktoré sú zakreslené do modelu spolu s ich nevyhnutnými informáciami. Dôležité je zakreslenie každej aktivity spolu s jej vstupmi a výstupmi ako aj zdrojmi a pod..
6. V poslednom kroku je dôležité skontrolovať správnosť a celistvosť procesného modelu, kedy sa kontroluje, či je model v súlade so stanovenými pravidlami a pod. (2).

Na nasledujúcom obrázku obr. č 4 je znázornený príklad jednoduchého podnikového procesu pomocou vývojového diagramu. Jedná sa o prijatie objednávky, evidenciu objednávky a buď odoslanie tovaru zákazníkovi alebo oznámenie mu, že tovar nie je na sklade. V reálnom svete je tento proces oveľa komplexnejší a komplikovanejší so zapojením viacerých subprocessov.



Obr. č. 4: Príklad podnikového procesu (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 52, s. 60)

1.3.3 Procesná analýza

Podnikové procesy, ktoré sú zmapované a namodalované pomocou jednej z procesných metód treba rozanalyzovať. Cieľom analýzy procesov je porozumenie procesu, odstránenie jeho nedostatkov a vytvorenie návrhu na jeho úpravu za účelom jeho zlepšenia a zefektívnenia. Tak, ako sa dá na proces pozerat' z viacerých uhľov pohľadu, tak sa dá vytvorit' aj jeho analýza, ktorá môže byt' zameraná na nasledujúce oblasti:

- časová analýza procesu,
- analýza vnútornej logiky procesu, ktorá patrí medzi základné procesné analýzy,
- analýza pridanej hodnoty procesu,
- nákladová analýza procesu (15).

Medzi nástroje, pomocou ktorých môže byt' procesná analýza prevedená patria:

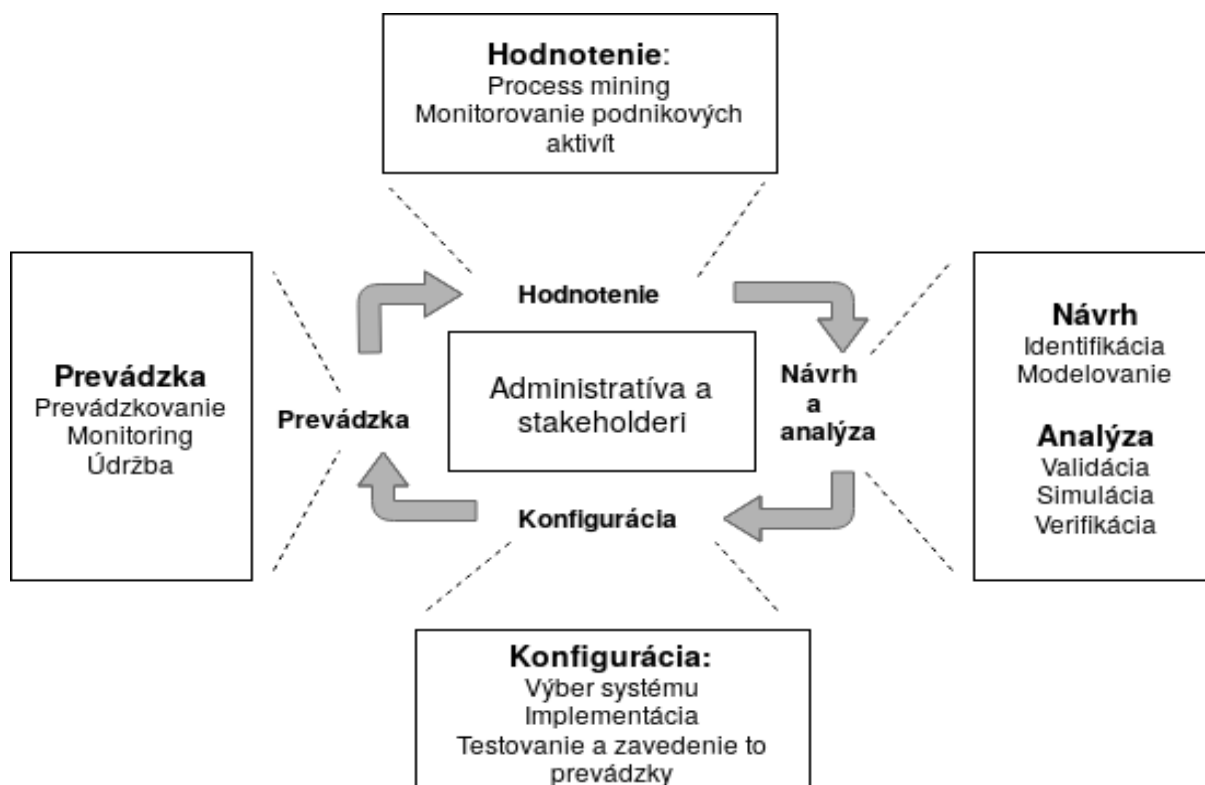
- ARIS Business Architect,
- Adonis,
- Process Modeler,

- MS Visio,
- IBM Modeler,
- TIBCO Modeler,
- Enterprise Architect (16).

Analýza vnútornej logiky má za úlohu zistiť všetky nedostatky procesu a odstránenie všetkých činností, ktoré pre zákazníka nepridávajú žiadnu hodnotu. Poprípade zabezpečiť opatrenia, ktoré takýto proces zefektívnia. Činnosti, ktoré prebiehajú sériovo môžu byť zoskupené tak, aby mohli prebehnúť paralelne. Procesom bez vlastníka je vlastník priradený alebo sú tomuto vlastníkovi upravené jeho kompetencie. Ďalej môžu byť upravené vstupy procesu, poprípade sú do procesu predstavené nové. K zefektívneniu procesu môže dopomôcť aj vydanie nových interných smerníc, podľa ktorých subjekty ktoré sa podieľajú na podnikových procesoch budú postupovať. Ďalším dôležitým krokom k zefektívneniu podnikových procesov je aj zavedenie nových informačných technológií alebo informačných systémov, či už za účelom ich celého zautomatizovania alebo automatizácie niektorých z jeho podprocesov (17).

1.4 Životný cyklus procesu

Ako je vyššie uvedené, riadenie podnikových procesov tzv. BPM (Business Process Management) zahrňuje činnosti, ktoré identifikujú, analyzujú, mapujú, modelujú a optimalizujú podnikové procesy. Životný cyklus, ktorý je znázornený na nasledujúcom obrázku, obr. č 5, zahrňuje v sebe všetky tieto aspekty BPM, ktoré na seba nadväzujú. Tieto fázy sú cyklicky usporiadané a majú medzi sebou logické závislosti, avšak nezodpovedajú presnému časovému poradiu v ktorom majú byť vykonávané alebo exekúované (52).



Obr. č 5: Životný cyklus procesu (Zdroj: 45, 52, s.19)

1.4.1 Návrh a analýza

Fáza návrhu a analýzy podnikového procesu je počiatkom jeho životného cyklu. V tejto fáze dochádza k prvotnému návrhu konkrétneho procesu, mapovaniu jeho činností a následného modelovania (52).

Každý počiatočný návrh procesu musí byť overený a schválený. Validácia procesu je vykonávaná napr. na rôznych workshopoch, kde je tento proces diskutovaný a upravený tak, aby reprezentoval skutočnosť. Niektoré organizácie k validácii procesov využívajú rôzne simulácie, ktoré dokážu zachytiť všetky nedostatky ktoré pri modelovaní vznikli (7).

1.4.2 Konfigurácia

Po prvom kroku, kedy je proces namodelovaný a schválený začína fáza jeho konfigurácie a implementácie. Podnikový proces môže byť do organizácie implementovaný viacerými spôsobmi, ktorým jedným z nich je aj implementácia pomocou súboru politík, ktoré musia zamestnanci dodržiavať. Ďalším spôsobom môže byť zavedenie podnikového procesu za podpory jedného z mnohých podnikových informačných systémov. Takýto informačný systém je podľa požiadaviek procesu zvolený a nakonfigurovaný v tejto fáze životného cyklu. Zamestnanci, ktorí budú tento systém používať sú zaškolení a pokiaľ je to nutné, takýto systém je integrovaný s ostatnými informačnými systémami v organizácii (7).

Po nakonfigurovaní podnikového systému musí byť implementácia podnikového procesu otestovaná. Jedným z týchto testov môže byť napr. testovanie softvéru. či pri spustení má neočakávané správanie. Ďalej môžu byť zahájené integračné a performačné testy. Po overení správnosti procesu, compatibility systému a jeho funkcionality môže byť tento systém nasadený do produkčného prostredia a v prípade, kedy je systém potrebné ešte doladiť, môžu byť prevedené menšie konfiguračné zmeny (7).

1.4.3 Prevádzka

Po konfiguračnej a implementačnej fáze prichádza fáza prevádzky, kedy sú jednotlivé časti podnikového procesu zavedené do prevádzky. Úlohou týchto častí alebo inštancií procesu, ktoré predstavujú rôzne udalosti, je dosahovať stanovené ciele organizácie (7). V poradí, v akom boli tieto podnikové procesy namodelované v prvej fáze životného cyklu sú aj exekúované systémom. Monitorovanie procesov je jednou z dôležitých častí zabezpečenia správnosti informácií v procese a výsledkov jednotlivých činností procesu. Tieto informácie môžu byť neskôr prezentované v informačnom systéme a na základe nich sú zavedené ďalšie opatrenia a úpravy procesu. Väčšinou sú tieto sprostredkované cez log files systému (7).

1.4.4 Hodnotenie

Ako bolo vyššie uvedené, informácie ktoré sú zachytené vo fáze prevádzky a monitorovania poskytujú základ pre ich ohodnotenie, vytvorenie následných opatrení. Jedným z príkladov môže byť napr. dlhá doba trvania procesu, ktorá je spôsobená nedostatkom zdrojov pre jeho dokončenie v stanovenej dobe. Všetky informácie ktoré sú pozbierané a zachytené v predošlej fázy sú nevyhnutné k tomu, aby proces mohol byť zefektívnený vo výslednej fáze jeho nasledujúceho životného cyklu (7).

1.4.5 Administratíva a stakeholderi

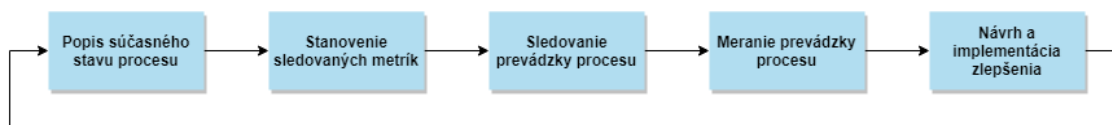
Administratíva, stakeholderi a zainteresované strany predstavujú skupinu subjektov, ktorých sa daný proces týka či už priamo alebo nepriamo. Podnikové systémy, ktoré majú spoločný cieľ alebo spoločný účel sú zoskupené do tzv. podnikových procesných domén (z angl. business process domains), ktoré majú na zodpovednosti rôzni stakeholderi, ktorí musia medzi sebou úzko spolupracovať. Stakeholdermi (z dôvodu nekonzistentnosti týchto názvov v slovenskom jazyku budú tieto pojmy uvedené v anglickom jazyku) môžu byť napr.:

- Chief Process Officer - zodpovedá za riadenie procesov na najvyššej podnikovej úrovni, je zodpovedný za štandardizáciu a zosúladenie podnikových procesov v podniku.
- Business Engineer - zodpovedá za správne definovanie strategických podnikových cieľov a za správne nastavenie procesov v podniku.
- Process Designer - ich úlohou je mapovanie a modelovanie podnikových procesov a úzko spolupracujú spolu s business inžiniermi.
- Process Participant (Účastník procesu) - je každý zamestnanec, ktorý sa priamo podieľa na ktorejkoľvek činnosti procesu. Sú dôležití pre zostavenie procesného modelu pretože disponujú detailnými informáciami o procese.
- Process Owner (Vlastník procesu) - je subjekt, ktorý je zodpovedný za daný proces a jeho správne prevedenie, poprípade upravenie v spolupráci s ostatnými stakeholdermi.

- System Architects (Systémový architekt) - ich úlohou je správna konfigurácia, implementácia a integrácia podnikového procesu spolu so systémom a ostatnými systémami a architektúrou v spoločnosti.
- Developers (Developeri) - ich úlohou je vytvoriť software pre implementovanie podnikových procesov (18, 7).

1.4 Neustále zlepšovanie podnikových procesov

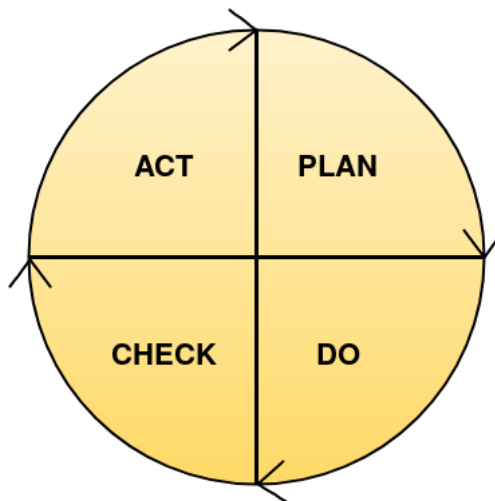
Neustále zlepšovanie procesu je založené na cyklickom opakovaní, kedy je na začiatku analyzovaný a popísaný súčasný stav procesu podľa ktorého sú stanovené sledované metriky, ktorými je proces meraný. Sledovanie prevádzky procesu a jeho meranie má za úlohu odhaliť príležitosti, kde môže byť proces zlepšený a či jeho zmeny môžu byť do procesu implementované. Posledným krokom je návrh a implementácia týchto zmien, ktoré musia byť zdokumentované a proces sa dostáva opäť na začiatok (2).



Obr. č 6: Neustále zlepšovanie procesu (Zdroj: 2, s.16)

Jeden z prístupov neustáleho zlepšovania procesov je aj metóda PDCA (Plan Do Check Act) nazývaná aj ako Demingov cyklus, a je založená na štyroch základných krokoch:

1. Plan (Plánuj) - identifikácia a stanovenie cieľov zlepšenia, definícia metrík a rozsahu zlepšenia procesu.
2. Do (Konaj) - v tejto fáze je prevedené zlepšenie procesu, ktorým môže byť napr. zavedenie nového systému.
3. Check (Kontroluj) - na základe stanovených metrík prebehne kontrola nového riešenia.
4. Act (Jednaj) - pokiaľ návrh nového zlepšenia vyhovuje stanoveným kritériám, tak je nový proces alebo postup zavedený do organizácie (19).



Obr. č. 7: PDCA cyklus. (20)

Medzi metódy neustáleho zlepšovania procesov patrí metóda TQM (Total Quality Management) a metóda Keizen (19).

1.4.1 TQM

Metóda TQM je založená na neustálom zlepšovaní podnikových procesov, ktorý má za cieľ zvýšiť spokojnosť zákazníka a tým prispieť k dlhodobému úspechu organizácie. Je to jedna z foriem strategického riadenia a považuje sa za jeden z najlepších manažérskych prístupov, kedy sú do procesu neustáleho zlepšovania procesov zapojení okrem manažmentu aj samotní zamestnanci a integruje všetky organizačné jednotky, ktorými sú napr. finančné oddelenie, zákaznícky servis, marketing a pod. (19).

Podstata TQM spočíva v tom, že vníma organizáciu ako súbor procesov, ktoré treba neustále zlepšovať s využitím vedomostí a skúseností zamestnancov. Medzi hlavné princípy TQM patrí:

1. Orientácia na zákazníka - zákazníci sú kľúčovým atribútom akejkoľvek organizácie a preto aj zavedenie TQM musí byť orientované práve na nich.
2. Zapojenie zamestnancov - úzko súvisí s kultúrou organizácie. Tam, kde sú zamestnanci zapojení do rozhodovania je firemná kultúra otvorenejšia a zamestnanci sú viac autonómnejší, čo môže mať pozitívny vplyv na výkonnosť podniku.

3. Neustále zlepšovanie - správne zlepšenie procesov zvyšuje konkurenčnú schopnosť organizácie, zvyšuje kvalitu produktov a produkcie.
4. Strategický prístup k zlepšovaniu - k tomu, aby neustále zlepšovanie procesov mohlo produkovať žiadané výsledky, vyžaduje si to strategický prístup k naplneniu misie a vízie.
5. Integrácia systémov - aby organizácia mohla plynule a efektívnejšie fungovať na všetkých úrovniach, jej systémy musia vedieť medzi sebou spolupracovať. Integrácia systémov môže výrazne zlepšiť postavenie organizácie na trhu.
6. Rozhodovanie - je založené na dátach, ktoré organizácia kumuluje, analyzuje rôznymi nástrojmi.
7. Komunikácia - správna komunikácia motivuje a zlepšuje postoj zamestnancov, čo prispieva k úspešnej organizácii (21,22).

1.4.2 Keizen

Metóda Keizen pochádza z Japonského konceptu riadenia prírastkového zlepšenia zmien a je založená na myšlienke, že každý aspekt procesov treba neustále zlepšovať. Keizen je založený na piatich základoch, ktorými sú:

1. tímová práca,
2. osobná disciplína,
3. zlepšenie morálky,
4. kontrola kvality,
5. návrhy na zlepšenie.

Hlavným zmyslom tejto metódy je zapojiť čo najviac zamestnancov a ľudí, ktorých sa daný proces týka, do jeho zlepšenia (23).

1.5 Reengineering podnikových procesov

Reengineering podnikových procesov - BPR (Business Process Reengineering) je spôsob akým sú podnikové procesy redizajnované za účelom radikálneho zvýšenia ich efektivity, produktivity alebo kvality. BPR sa od klasického prístupu zlepšovania kvality, kde sa pristupuje k zefektívneniu procesov evolučne, teda prírastkovo, odlišuje tým, že k reengineeringu procesu pristupuje radikálne. Pokiaľ je to nevyhnutné, proces je pomocou BPR zmenený a predizajnový od svojho jadra (2).

Hlavným cieľom reengineeringu procesu je zaviesť radikálnu zmenu do procesu. Reengineering začína definíciou projektu a jeho cieľov, podrobnou analýzou, kedy sú do na vedomie brané potreby zákazníkov, zamestnancov, zainteresovaných strán a pod.. Tieto informácie tvoria základ pre návrh novej, upravenej, sústavy procesov, ktorý musí byť dôkladne naplánovaný, aby mohol byť úspešne implementovaný (2).



Obr. č. 8: Reengineering procesu (Zdroj: 2, s.17)

Jednou z hlavných nevýhod BPR je jeho rezistencia na zmenu, kedy môže byť BPR vnímaný niektorými zamestnancami ako hrozba. Konzervatívni zamestnanci reagujú na zmeny veľmi skepticky s myslením prečo je za potreby niečo zmeniť, pokiaľ to funguje. Takýto prístup k riadeniu organizácie môže ohroziť existenciu celej organizácie, pretože takáto organizácia sa nevie prispôbiť svojmu okoliu, moderným technológiám a jej prosperita je ohrozená. Ešte pred tým ako je do organizácie predstavený BPR, je najprv zavedený TQM (24).

1.6 Cloud Computing

Cloud computing patrí v súčasnej dobe medzi jednu z najaktuálnejších tém. Medzi benefity, ktoré cloud computing do organizácie prináša patrí napr. výrazné zníženie IT nákladov, zvýšenie efektivity a flexibility práce, podnikové operácie sú škálovateľné a vedia sa prispôbiť dynamike podniku, zabezpečujú vysokú dostupnosť služieb, zvyšujú bezpečnosť služieb a zlepšuje kooperatívnosť. Najväčšími sprostredkovateľmi cloudových služieb sú v súčasnej dobe Google, Amazon a Microsoft (25).

Princíp cloud computingu spočíva v poskytovaní užívateľom výpočetné zdroje cez Internet. Výpočetskými zdrojmi môžu byť napríklad databázy, servere, úložiská, rôzne druhy softwaru. Medzi hlavné benefity Cloud computingu patrí:

- Pružnosť - miesto nákupu nových zariadení a systémov, môžu byť tieto zdroje rezervované a používané podľa potreby. To znamená, že nedochádza k plytvaniu zdrojov alebo k tomu, že nie je dostatočné množstvo týchto zdrojov.
- Pay-per-use - zákazníci sú účtovaní za len za zdroje, ktoré používajú.
- Žiadna údržba hardwaru - o výpočetné zdroje sa stará samotný poskytovateľ cloudových služieb a nie užívateľ.
- Dostupnosť - ku cloudovým službám sa pristupuje cez Internet, to znamená sú dostupné z akéhokoľvek miesta s internetovým pripojením (26).

Všetky technológie majú však aj svoje záporné stránky a nesú so sebou niekoľko rizík. Medzi ne patrí napr. bezpečnosť. Užívatelia často pracujú s dôvernými informáciami, ktoré nie sú určené pre tretie strany. Pretože všetky dáta sú uložené v cloude za ktorý je zodpovedný jeho sprostredkovateľ. Nie všetky organizácie si môžu dovoliť podstúpiť risk, že ich dáta budú odcudzené. Jedným z riešení ako zabezpečiť dáta môže byť použitím viacerých kryptovacích algoritmov. Nespolahlivé internetové spojenie alebo jeho celý výpadok môže ohroziť dostupnosť a tým ohroziť celý chod podnikových procesov. Ďalšou nevýhodou cloudu je prenos veľkého objemu dát. Toto môže byť finančne náročné, pretože zákazníci sú okrem úložiska účtovaní aj za prenos dát a toto riešenie nemusí byť vždy finančne výhodnejšie (26, 28).

1.6.1 Možnosti nasadenia Cloudových prostriedkov

Nasadenie cloudu záleží od potrieb podniku a delí sa na tri základné typy:

1. **Verejný Cloud** (Public Cloud) - všetky prostriedky akými sú IT infraštruktúra hardware, software sú poskytované a prevádzkované poskytovateľom cloudu. Provisioning takéhoto cloudu je prístupný verejnosti a rovnaký HW, SW alebo úložiská môžu byť zdieľané s viacerými organizáciami alebo užívateľmi cloudu. Užívatelia verejného cloudu platia len za používanie cloudu a medzi najčastejšie využívané služby patrí napr. e-mail alebo rôzne kancelárske aplikácie (27).
2. **Privátny Cloud** (Private Cloud) - je výlučne určený pre používanie jednej organizácie a môže byť umiestnený v dátovom centre organizácie alebo môže byť hostovaný u iného sprostredkovateľa a služby udržiavajú v privátnej sieti. Cloud takéhoto typu najčastejšie využívajú organizácie s bezpečnostnými restrikciami, kedy dáta musia byť umiestnené vo vnútri organizácie (27).
3. **Hybridný Cloud** (Hybrid Cloud) - je kombinácia privátneho a verejného cloudu a organizácie sú môžu vybrať, ktoré dáta budú umiestnené v priestoroch organizácie a ktoré môžu byť umiestnené vo verejnom cloude (27).

Ďalším typom cloudu je aj tzv. Komunitný Cloud (Community Cloud) , ktorý je určený pre špecifické komunity, ktorými môžu byť napr. niekoľko podnikov, ktoré za účelom riešenia problému medzi sebou spolupracujú. Cloud môže byť spravovaný jednou z organizácií alebo je spravovaný tretím poskytovateľom (27)..

1.6.2 Typy služieb Cloud computingu

Organizácia NIST (National Institute of Standards and Technology) identifikuje tri základné služby Cloud computingu:

1. **Infrastructure as a Service (IaaS)** - patrí medzi základnú službu Cloud Computingu, kedy si užívateľ prenajíma IT infraštruktúru (servery, Virtuálne stroje, atď.). IT infraštruktúra predstavuje virtuálna platforma na ktorú si musí užívateľ nainštalovať a nakonfigurovať virtuálne stroje, ktoré bežia na hardware sprostredkovateľa Cloudu, za ktorý je zodpovedný (28).

2. **Platform as a Service (PaaS)** - užívateľom je poskytnutá platforma na ktorej môžu vyvíjať, nasadzovať a testovať svoje aplikácie. Medzi najznámejšie Cloud platformy patrí Azure od Microsoft a Google App Engine. Za software, ktorý beží na danej platforme je zodpovedný samotný používateľ a poskytovateľ cloudu je zodpovedný za infraštruktúru (28).
3. **Software as a Service (SaaS)** - užívateľom sú poskytnuté rôzne softwarové aplikácie, ktoré sú nasadené na cloudovej platforme. Užívatelia pristupujú k týmto aplikáciám najčastejšie cez webový prehliadač bez nutnosti inštalácie softwaru aplikácie. Výhodou je, že pokiaľ nastane chyba takéhoto softwaru, miesto toho aby s novou verziou alebo hotfixom boli updatnutí všetci užívatelia, stačí opraviť software len na serveri. Medzi príklad SaaS patrí napr. Gmail a Google Docs od Google alebo CRM od Salesforce (28).

1.6.3 BPM v Cloude

Riadenie podnikových procesov v Cloude prináša so sebou veľa benefitov medzi ktoré patrí napr. pay-per-use model, kedy organizácia nemusí zbytočne investovať do drahých technológií a škálovateľnosť systémov podľa požiadaviek užívateľa. Nevýhodou tohto riešenia je hlavne bezpečnosť, pretože nie všetky dáta môžu byť umiestnené do cloudu a efektívnosť niektorých procesov, kedy je spracovanie dát v cloude rýchlejšie avšak samotný upload týchto dát do cloudu je zdrojovo veľmi náročný (28).

Kompromisom je umiestnenie tých podnikových procesov, ktoré nie sú kritické do cloudu a ostatné nechať umiestnené na serveroch organizácia tzv. on-premise umiestnenie. K identifikácii procesov, ktoré je vhodné umiestniť do cloudu slúži analýza procesu, kedy je proces podrobne rozložený na udalosti, ktoré v ňom prebiehajú, aktivity ktoré je potrebné vykonať a dáta, ktoré sa v podnikovom procese vyskytujú. Na základe všetkých týchto informácií môže byť rozhodnuté, ktoré procesy, ktoré nie sú výpočtovo náročné a nenarábajú s citlivými údajmi môžu byť umiestnené do cloudu a ktoré musia ostať on-premise (28).

1.7 CRM

CRM (Customer Relationship management) je prístup riadenia vzťahu so súčasnými a potencionálnymi zákazníkmi podniku.

Hlavnou úlohou CRM systémov je zlepšiť vzťah so zákazníkmi, budovať s nimi dlhodobý vzťah, získavať nových zákazníkov a optimalizovať súčasnú a budúcu hodnotu zákazníkov (29). Pomocou CRM je spoločnosť schopná identifikovať rozdielne skupiny zákazníkov a vytvoriť pre interakciu s nimi špecifické stratégie a tak získať dlhodobú konkurencieschopnosť na trhu. Pomocou automatizácie obchodných, marketingových a obslužných procesov je spoločnosť schopná lepšie riadiť svoju stratégiu a zaradiť sa medzi úspešné podniky na trhu (30).

Riadenie vzťahu so zákazníkmi je neustále prebiehajúci proces, ktorý je postavený na 4 základných častiach, ktoré sa musia vzájomne dopĺňať:

- ľudia - všetci zamestnanci sú aktívne zapojení do tohto procesu,
- procesy - samotné procesy, ktoré zefektívňujú CRM, procesy predaja, služieb a marketingu,
- dáta - zber a analýza dát, ich uchovávanie, triedenie a vyhľadávanie,
- technológie - dopĺňujú efektívne riadenie vzťahov so zákazníkmi najmä pri veľkom množstve dát (31).

1.7.1 Koncepcia CRM procesu

Spôsob, ktorým je riadenie vzťahu so zákazníkmi ponímané sa opiera o štyri základné body, ktorými sú:

1. Poznanie zákazníkov a ich segmentácia do skupín.

Na to, aby sme boli schopní riadiť vzťah so zákazníkmi a ponúkať im tie najlepšie služby alebo produkty, musíme poznať ich potreby a požiadavky. Tieto potreby a požiadavky sa líšia pre každú zákaznícku kategóriu a to na základe ich socio-demografických znakov alebo záujmov. Tieto znaky, ktoré predstavujú dôležité dáta, ktoré slúžia ako zdroje pre rôzne analýzy je potrebné zozbierať, uchovávať a neustále aktualizovať (32).

2. Tvorba a prispôsobenie produktov jednotlivým segmentom zákazníkov

Porozumenie zákazníkovým potrebám a požiadavkám je dôležité pri tvorbe ponuky spoločnosti. Každý segment zákazníkov má rozdielne požiadavky na daný produkt /službu a preto podnik musí odhaliť a správne analyzovať nároky zákazníkov svojho tržného segmentu (32).

3. Interakcia so zákazníkmi a tvorba pridanej hodnoty

Interakcia so zákazníkmi predstavuje rôznu formu komunikácie s využitím rôznorodých distribučných kanálov za účelom oslovenia zákazníkov. Cieľom je vybudovanie dôveryhodného a dlhodobého vzťahu so zákazníkmi s podporou využitia čo najoptimálnejšieho komunikačného kanálu pre konkrétny zákaznícky segment (32).

4. Získavanie a udržiavanie zákazníkov a klientov

Proces riadenia vzťahu so zákazníkmi je neustále prebiehajúci proces, ktorý treba stále rozvíjať. Medzi jednu z metód udržiavania klientov a rozvíjania vzájomného vzťahu a lojality medzi nimi a podnikom patria rôzne marketingové kampane alebo zavedenie rôznych vernostných programov (32).

1.7.2 Rozdelenie CRM systémov

Každý podnik alebo organizácia, ktorá chce využívať CRM systém k riadeniu vzťahu so zákazníkmi musí mať stanovenú svoju jasnú stratégiu. Táto stratégia je pre každú spoločnosť alebo organizáciu jedinečná a nastavená tak, aby bola v súlade s celopodnikovou stratégiou. CRM systémy podporujú ciele podniku z rôznych uhlov a rozdeľujú sa do troch základných skupín (33):

1. **Operatívne CRM** (Operational CRM) - patrí medzi jeden z najrozšírenejších typov CRM systémov. Služi k automatizácii predaja, marketingu a zákazníckeho servisu.
 - **Automatizácia predaja** - na základe akumulácie rôznych informácií o zákazníkoch a predajoch dokáže lepšie uspokojiť potreby zákazníkov a tak zvýšiť a zefektívniť predaj a pomáha získať nových zákazníkov (33).

- **Automatizácia marketingu** - slúži k nájdeniu najlepšieho riešenia ako osloviť súčasných a potenciálnych klientov a ponúknuť im svoje produkty alebo služby. Pomocou riadenia kampane umožňuje efektívne rozhodnúť, ktoré kanály sú pre oslovenie týchto zákazníkov najefektívnejšie (33).
- **Automatizácia zákazníckeho servisu** - slúži k poskytovaniu kvalitnejšej úrovne služieb zákazníkom. Umožňuje napr. rôznymi komunikačnými kanálmi poskytnúť zákazníkovi užitočné informácie a poskytnúť im kvalitný servis, ktorý uspokojí ich potreby (33).
- **Analytické CRM** (Analytical CRM) - uľahčuje riadenie procesov získavania, udržiavania súčasných zákazníkov a sledovanie ich údajov a dát. Pomocou dolovania dát z rôznych zdrojov a ich následnej analýzy umožňuje vytvoriť obraz o stave organizácie ale aj poskytnúť informácie k tvorbe marketingovej a predajnej stratégie. Toto riešenie je vhodné hlavne do podnikov, ktoré disponujú veľkým množstvom dát o zákazníkoch (34).
- **Kolaboratívne CRM** (Collaborative CRM) - vyššia kvalita interakcie so zákazníkmi je dosiahnutá hlavne pomocou rôznorodých kanálov, ktoré umožňujú zdieľať informácie o zákazníkoch ďalším oddeleniam podniku. Každý zo zamestnancov má prístup k tým istým dátam a tak nedochádza k nekonzistentnosti údajov, ktoré môžu viesť k zníženiu predaja a tržieb (34).

1.7.3 Možnosti nasadenia CRM systému

Systémy CRM môžu byť do podniku nasadené dvoma hlavnými spôsobmi a to:

1. **On-premise CRM** - CRM systém je hostovaný na vlastných serveroch spoločnosti. Výhodou takéhoto spôsobu nasadenia CRM systému je možnosť integrácie CRM s ostatnými systémami spoločnosti, prispôbenie systému špeciálnym požiadavkám spoločnosti a hlavne úplná kontrola systému a dát. Nevýhodou tohto riešenia sú vysoké náklady spojené s údržbou serverov a systému (upgrade), k službe zamestnanci môžu pristupovať len z lokálnej siete (35).
2. **Cloud CRM** - cloudové riešenie CRM patrí medzi jedno z najpopulárnejších a je poskytované ako SaaS, teda formou softvérovej služby. K CRM systému sa

pristupuje cez Internet a celý systém je hostovaný u dodávateľa. Výhodou takéhoto riešenia je prístup k informáciám z kadekoľvek, nevyžaduje si takmer žiadne náklady na prevádzku, vysoká dostupnosť služby, rýchla aktualizácia a hlavne možnosť škálovania aplikácie podľa potrieb podniku. Nevýhody takéhoto riešenia spočívajú hlavne v tom, že spoločnosť nemá kontrolu nad dátami, ktoré sa nachádzajú u dodávateľa, upgrade systému je v plnej kompetencii dodávateľa, systém sa nedá jednoducho integrovať s ostatnými aplikácia spoločnosti vyššie náklady pri väčšom množstve užívateľov. (35).

- 3. Hybridné riešenie CRM** - je kombináciou vyššie zmienených riešení, kedy si podnik môže zakúpiť on-premise CRM systém, ktorý hostuje na serveroch tretieho partnera. Toto riešenie je vhodné hlavne pre spoločnosti so striktnou bezpečnostnou politikou, ktorá napr. nedovoľuje mať uložené dáta v cloude tretej strany (35).

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Nasledujúca kapitola diplomovej práce je venovaná charakteristike súčasného stavu spoločnosti, kde je predstavená samotná spoločnosť a jej podnikanie, technológie, ktoré využíva a procesy, ktoré realizuje.

2.1 Predstavenie spoločnosti

Subjektom diplomovej práce je akciová spoločnosť, ktorá vznikla v roku 2004 ako samostatný poisťovací finančný agent. Jej hlavnou podnikateľskou činnosťou je sprostredkovanie životného a neživotného poistenia pre samosprávy miest, obcí, podnikateľom a individuálnym klientom.

Hlavným poslaním spoločnosti je vybudovať si povest' dôveryhodného poskytovateľa a udržiavať si dôveru a lojalitu klientov prostredníctvom pokračujúceho poskytovania rýchlych a spoľahlivých služieb, zamerať sa na vybudovanie trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody cez kvalitu služieb a získavanie spätnej väzby od svojich klientov. Ďalším cieľom je zameranie sa na progresívne distribučné kanály, aktívne udržiavať tradičné silné postavenie na trhu, byť prvou voľbou pre poistenie miest a obcí na Slovensku, efektívnou spoluprácou s poisťovňami pomáhať zabezpečiť poistné krytie a likvidovanie poistných udalostí klientov, prinášať na trh inovatívne koncepty a neustále zdokonaľovanie ich poistných zmlúv.

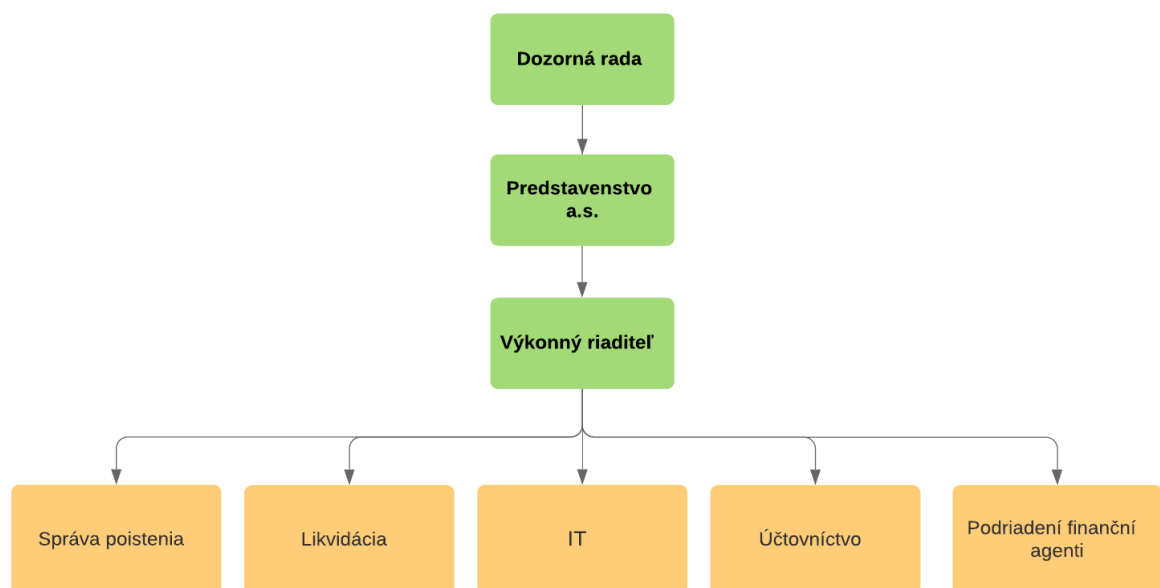
V súčasnosti pre spoločnosť pracuje 10 stálych zamestnancov a 18 externých ako poisťovací agenti, ktorí sú živnostníci. Spoločnosť má okrem centrálnej pobočky v Nitre ďalších 9 pobočiek rozšírených po celom Slovensku.

Medzi produkty a služby, ktoré spoločnosť ponúka vo svojom portfóliu patrí:

- Audit existujúceho stavu a vypracovanie komplexného návrhu riešení
- Optimalizácia poistného a rizík
- Správa existujúcich zmlúv a komplexný servis pre klientov
- Aplikácie podmienok poistenia samosprávnych celkov podľa potrieb klientov
- Realizácia verejného obstarávania pre výber poskytovateľa služieb

- Inkaso poistného
- Servis pri riešení škodových udalostí
- Verejné obstarávanie na výber dodávateľa energií
- Poistenie voči vandalizmu
- Poistenie elektroniky a strojov
- Poistenie za škodu Právnických osôb
- Poistenie zodpovednosti štatutárnych zástupcov subjektov územnej samosprávy
- Poistenie motorových vozidiel
- Životné poistenie
- Poistenie podnikateľských rizík
- Poistenie fyzických osôb
- Cestovné poistenie

2.2 Organizačná štruktúra spoločnosti



Obr. č. 9: Organizačná štruktúra spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Dozorná rada spoločnosti sa skladá zo 4 členov, ktorí dohliadajú na plnenie podnikateľských činností spoločnosti. Predstavenstvo a.s. a výkonný riaditeľ sú združené v jednej osobe, ktorá má na zodpovednosti komunikáciu s poisťovňami, vyjednávanie obchodných podmienok a dohliada na chod jednotlivých oddelení v pobočkách po celom Slovensku.

Podriadení finanční agenti pôsobia ako živnostníci a svojich zákazníkov oslovujú zväčša na rôznych stretnutiach miest a obcí. Podľa zákonov platných v Slovenskej republike musia orgány miest a obcí zabezpečiť poistenie svojho majetku cez vyhlásenú verejnú súťaž.

Podriadený finančný agent má na starosti vytvoriť niekoľko návrhov poistenia, uzavrieť s klientom poistenie a počas doby platnosti poistnej zmluvy sa stará o potreby jednotlivých klientov.

Správa poistenia, tzv. back office má na starosti kontrolu údajov v jednotlivých poistných zmluvách, evidenciu zmlúv do interného informačného systému a uloženie ich fyzických kópií do archívu. Ďalej majú na zodpovednosti komunikáciu s poisťovňami, odosielanie zmlúv a ostatnú administratívu, ktorú daná poisťovňa podľa svojich požiadaviek vyžaduje.

Oddelenie likvidácie zodpovedá za riešenie poistnej udalosti s konkrétnou poisťovňou namiesto klienta. Zamestnanci tohto oddelenia dohliadajú na to, aby likvidácia poistnej udalosti bola dotiahnutá do úspešného konca.

Zamestnankyňa ekonomického oddelenia zodpovedá za vedenie účtovníctva, evidenciu faktúr, mzdy a tvorbu ekonomických analýz.

Informatik spoločnosti má na zodpovednosti všetky služby súvisiace s riadnym chodom informačných technológií, ktorými spoločnosť disponuje. Stará sa o webovú stránku spoločnosti, inštaláciu a konfiguráciu softvéru, zálohovanie serverov na ktorom beží interný informačný systém.

2.3 SWOT analýza

V nasledujúcej časti diplomovej práce je prevedená SWOT analýza spoločnosti, ktorá zahŕňa jej silné, slabé stránky, príležitosti a hrozby.

2.3.1 Silné stránky

- Lojálni zákazníci,
- dlhodobé skúsenosti na poistnom trhu na Slovensku,
- ponuka služieb na mieru zákazníkovi,
- cena a kvalita ponúkaných služieb,
- široké portfólio ponúkaných služieb,
- dobrá reputácia,
- vynikajúci zákaznícky servis,
- silné postavenie na trhu v ponuke verejných súťaží,
- vlastná poistná zmluva.

2.3.2 Slabé stránky

- Nejednotný IS vo firme, ktorý by používali všetci zamestnanci,
- nedostatok obchodníkov,
- nízke tržby,
- slabý personálny manažment,
- slabá prezentácia firmy na Internete,
- konzervatívni zamestnanci,
- zastaraná technológia vo firme.

2.3.3 Príležitosti

- Rozšírenie pobočiek do všetkých regionálnych miest,
- rozšíriť portfólio ponúkaných služieb pre verejné obstarávanie,
- rozšíriť spoluprácu s viacerými poisťovňami,

2.3.4 Hrozby

- Finančná kríza,
- časté zmeny legislatívy,
- strata partnerstva s kľúčovými poisťovňami,
- vstup novej konkurencie na trh,
- odchod zamestnancov,
- vysoká cena počiatočnej investície do nových technológií.

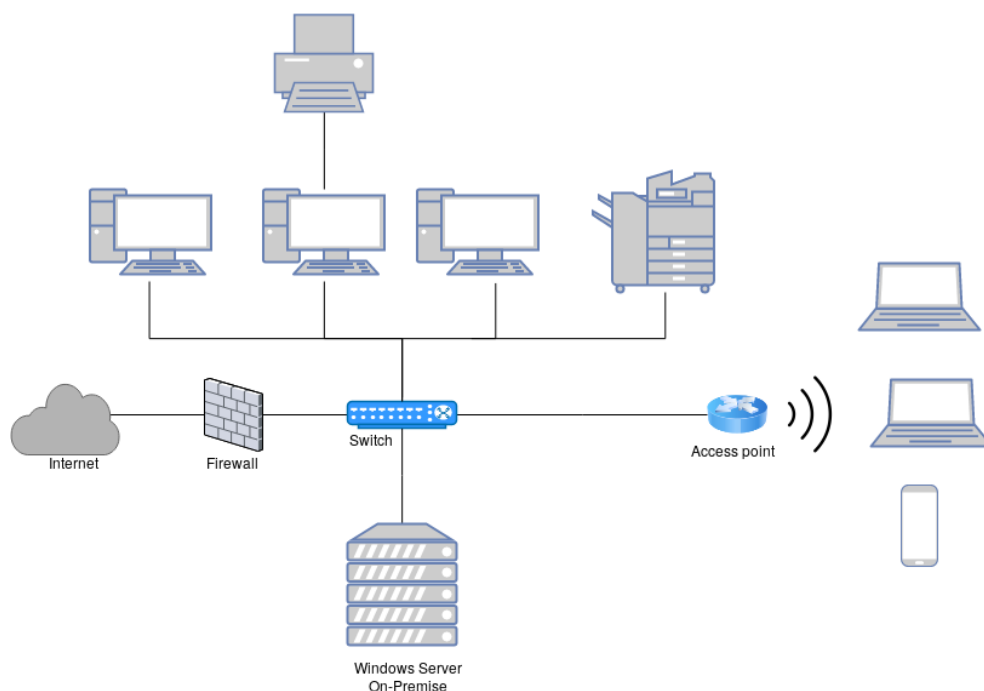
2.4 Súčasný stav ICT v spoločnosti

V nasledujúcej časti diplomovej práce je popísaný súčasný stav ICT v danej spoločnosti. Spoločnosť používa ku svojej prevádzke základné vybavenie a zvyčajne neinvestuje do nových technológií.

2.4.1 ICT infraštruktúra

Na nasledujúcom obrázku je znázornený súčasný stav ICT infraštruktúry spoločnosti. Podniková sieť je riešená základným spôsobom, kedy vnútornú sieť od vonkajšej oddeluje firewall. Všetky zariadenia pripojené do vnútornej siete spoločnosti sú napojené na jeden switch, ktorým je riadená celá sieť. Toto riešenie v sebe nesie niekoľko bezpečnostných rizík a spoločnosť budúcnosti plánuje investovať do kvalitnejšej a bezpečnejšej infraštruktúry.

Spoločnosť k svojej prevádzke využíva Windows server, na ktorom beží interný informačný systém Inkaso, služba Multicash, MRP mzdový program, KASPERSKY security center, ABBYY FineReader a Hyper-V. Slúži aj ako Active Directory a sú na ňom zálohované dáta z diskov zamestnancov. Všetok software je zavedený ako on-premise, čo znamená, že je prevádzkovaný v priestoroch spoločnosti.



Obr. č. 10: Stav ICT v spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie)

2.4.2 Software a IS

Zamestnanci majú na svojich pracovných počítačoch nainštalovaný operačný systém Microsoft Window 7 spolu s balíkmi MS Office 2017. Komunikácia medzi jednotlivými zamestnancami prebieha pomocou mailovej komunikácie cez Microsoft Outlook, poprípade na základe telefonickej komunikácie. Každý zamestnanec má na svojom počítači prístup k poštovej knihe.

Zamestnankyňa ekonomického oddelenia ku svojej práci využíva najčastejšie účtovnícky software Pohoda, Multicash a MRP mzdový systém.

Likvidátori spoločnosti k svojej práci nevyužívajú žiaden IS. Poistné udalosti a stav riešenia týchto udalostí evidujú v programe MS Excel.

Podriadení finanční agenti si riadia a evidujú svoje zmluvy cez MS Excel. Podklady k vytvoreniu jednotlivých zmlúv si každý agent sťahuje z webového portálu spoločnosti, ku ktorému majú prístup na základe vlastných prihlasovacích údajov. K ďalšiemu

spracovaní zmlúv s ostatnými oddeleniami sa najčastejšie využíva e-mailová komunikácia, poprípade sú zmluvy z rôznych pobočiek zasielané do centrálou poštou.

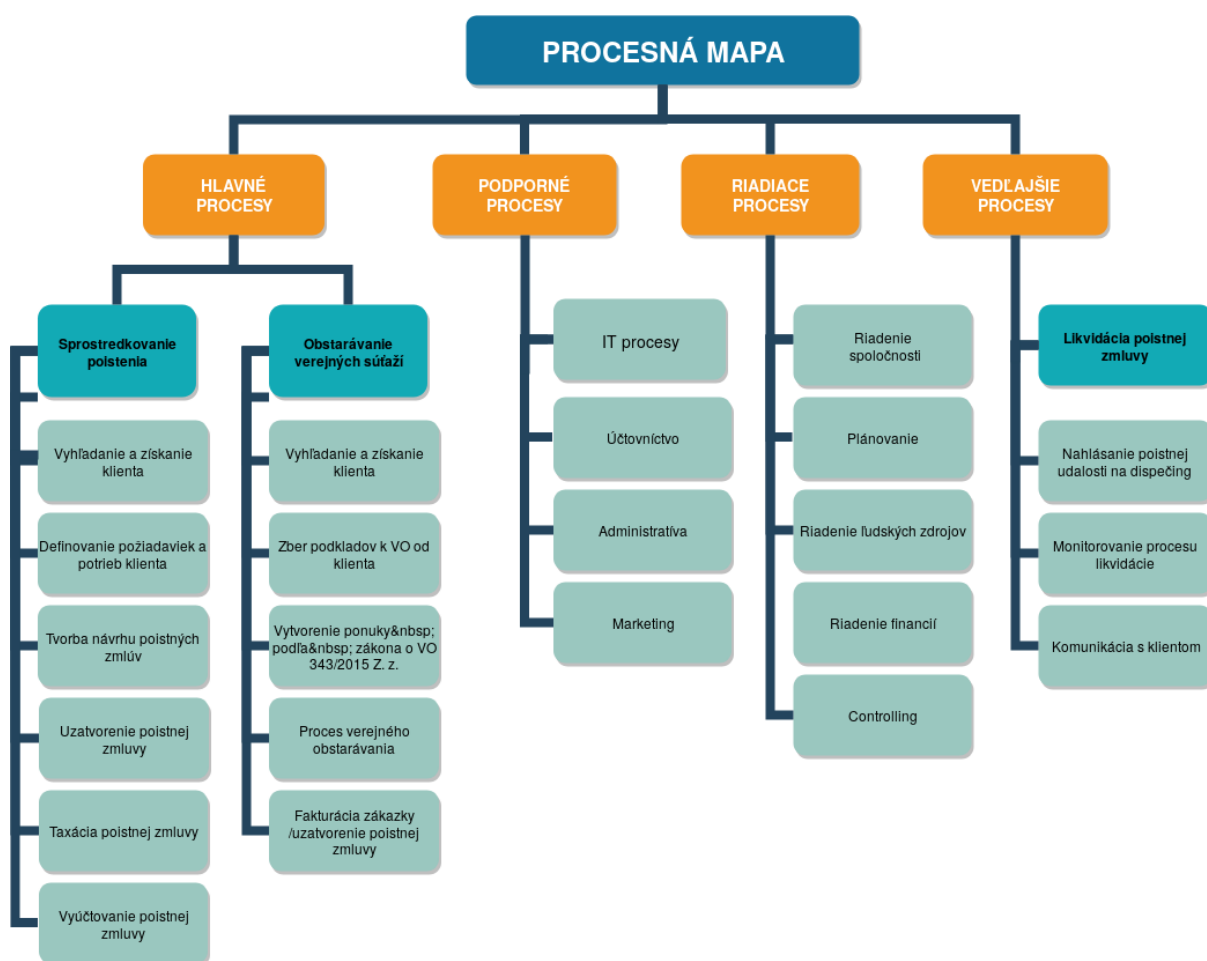
Zamestnanci správy poistenia okrem balíka MS Office využívajú aj interný informačný systém Inkaso, ktorý bol vytvorený na základe požiadaviek spoločnosti. Inkaso slúži na evidenciu zmlúv obchodníkov spolu s ich aktuálnymi verziami. Podľa týchto záznamov sa ku koncu poistného obdobia posielajú klientom predpisy alebo poskytujú potrebné informácie pre riešenie škodových udalostí, ktoré klientom nastali. Zodpovednou osobou za tento systém je informatik spoločnosti, ktorý má administratívny prístup. Ďalej využívajú portály partnerských poisťovní, kde evidujú online poistné zmluvy.

Nakoľko spoločnosť disponuje a narába s dátami klientov, ktoré obsahujú osobné informácie, ich ďalšie spracovanie musí byť v súlade s nariadením GDPR (z angl. General Data Protection Regulation). To znamená, že fyzické zmluvy sa musia nachádzať v zamknutom archíve a po určitej dobe sú tieto zmluvy zlikvidované. Zmluvy, ktoré sa nachádzajú v elektronickej podobe sú taktiež v súlade s týmto nariadením.

2.5 Business procesy v spoločnosti

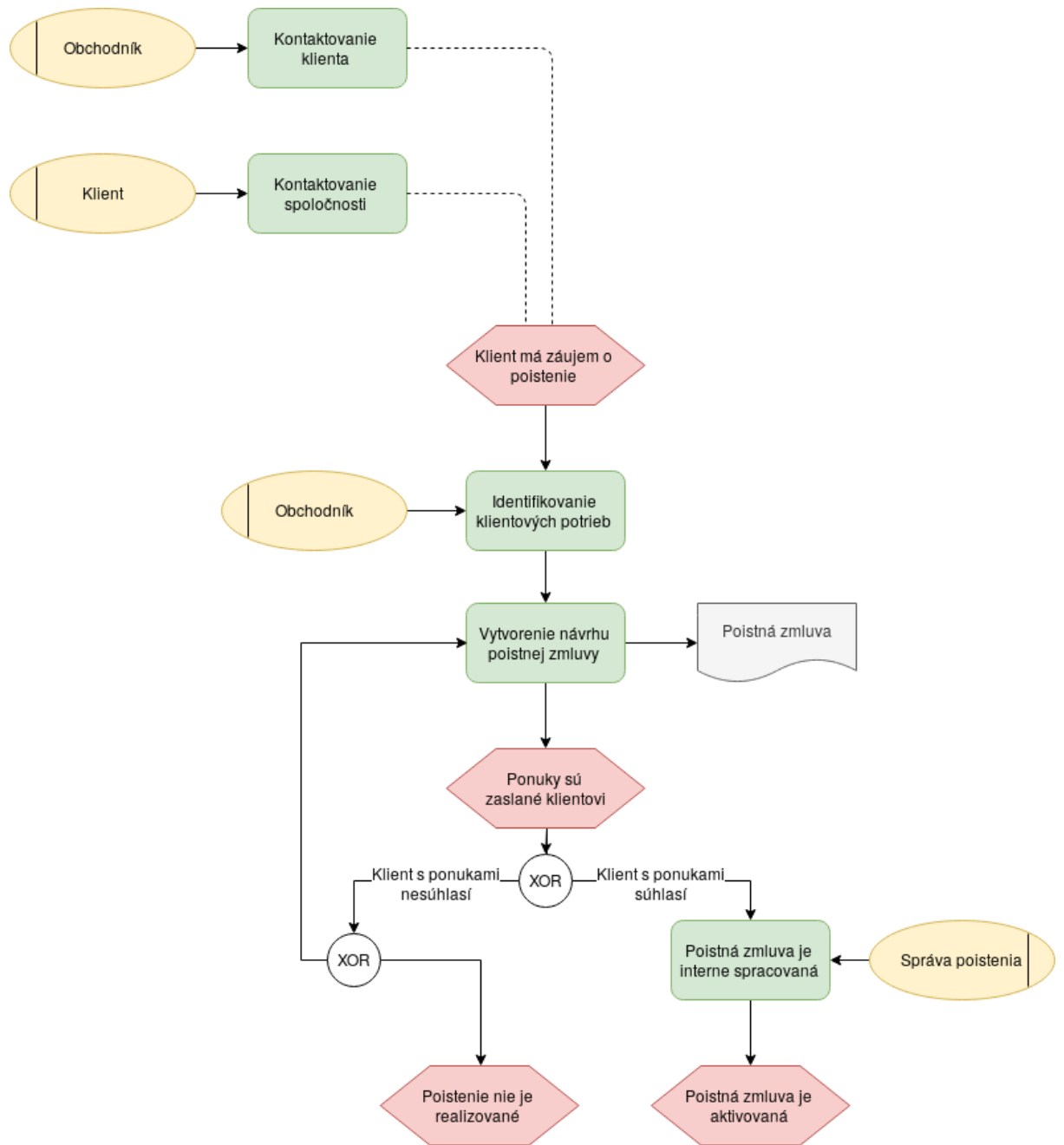
Business procesy spoločnosti sú rozdelené do štyroch základných kategórií:

1. Hlavné procesy, kam patrí sprostredkovanie poistenia a verejné obstarávanie pre mestá a obce. Tieto procesy sa skladajú z ďalších čiastkových procesov, ktoré sú uvedené v procesnej mape (obr. č. 11).
2. Podporné procesy, ktoré sú nevyhnutné na správne exekúovanie hlavných procesov.
3. Riadiace procesy, ktoré zabezpečujú riadny chod spoločnosti.
4. Vedľajšie procesy, kam patrí likvidácia poistných udalostí, na ktorej sa podieľajú ďalšie čiastkové procesy.



Obr. č. 11: Procesy v spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie)

2.5.1 Proces uzatvorenia zmluvy s klientom



Obr. č. 12: Proces uzatvorenia zmluvy s klientom (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka č. 1 Popisná tabuľka procesu uzatvorenia zmluvy

Názov procesu	Uzatvorenie poistnej zmluvy
Cieľ procesu	Vytvoriť poistnú zmluvu, ktorá spĺňa potreby klientov pre vyriešenie ich problémov.
Vstup procesu	Potreby klienta
Výstup procesu	poistenie klienta, poistná zmluva
Špecifikácia procesu	Na základe získaných informácií o potrebách a požiadavkách klienta je navrhnutá poistná zmluva.
Vlastník procesu	Obchodník/ Podriadený finančný agent
Role	Obchodník, zamestnanci správy poistenia
Zákazník procesu	Fyzická alebo právnická osoba, mestá a obce
Podmienky	Prijatie zmluvných podmienok a uhradenie poistného
Metriky	-
Informačné systémy	-
Software	MS Office
Dokumenty	Šablóny poistných zmlúv od rôznych poisťovní

Podriadený finančný agent, ktorý je vlastníkom procesu je buď klientom oslovený, alebo v najčastejších prípadoch, agent aktívne vyhľadáva svojich klientov. Spoločnosť pre oslovenie klientov využíva len zriedka marketingové kampane alebo iné marketingové činnosti. Medzi jednu zo zaužívaných marketingových činností patrí prezentovanie spoločnosti na rôznych verejných udalostiach miest a obcí. Avšak najčastejšie obchodníci

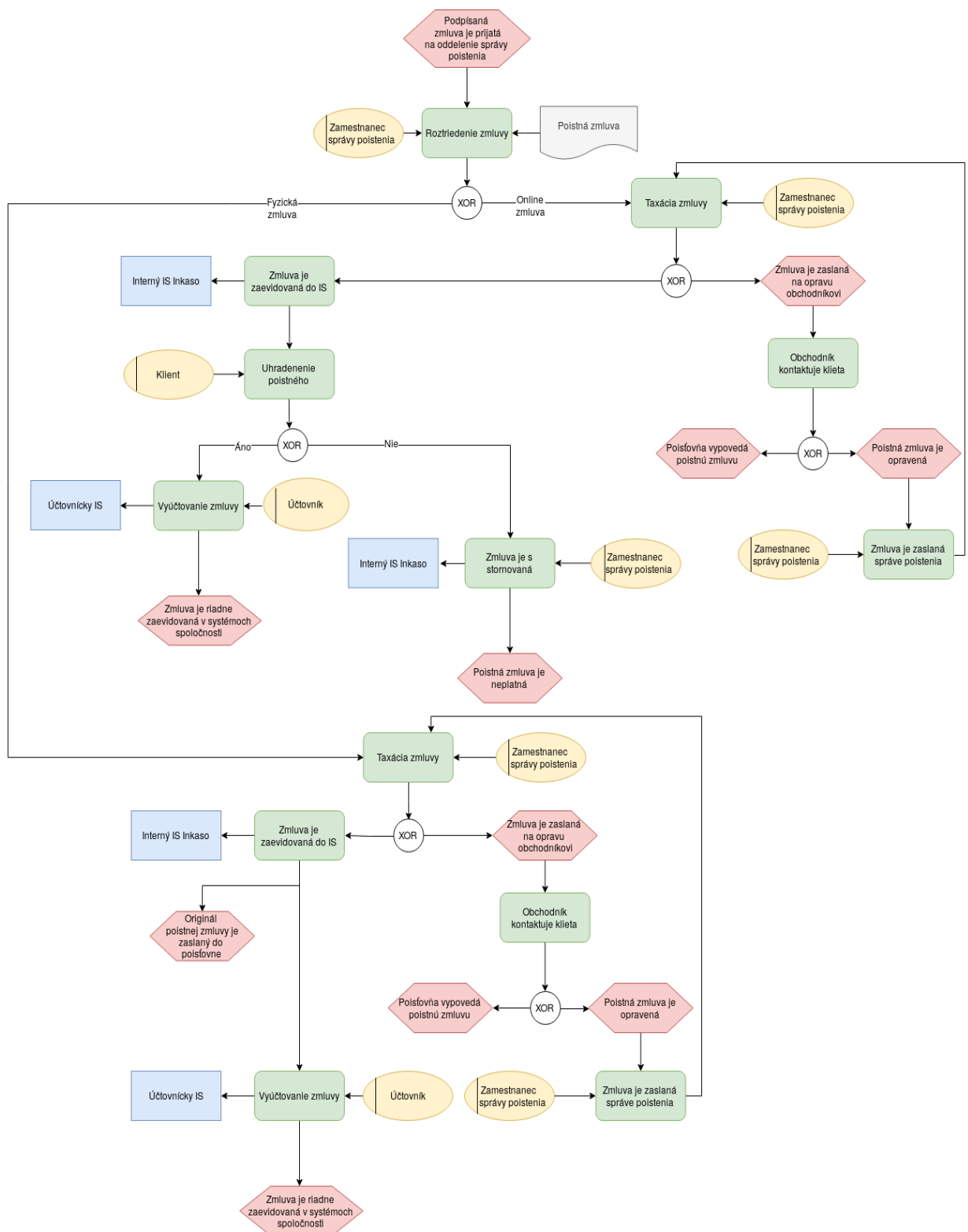
vyhľadávajú klientov osobne, kedy chodia na rôzne stretnutia zastupiteľstiev miest a obcí alebo spoločnosť je oslovená klientami.

Podriadení finanční agenti pracujú ako živnostníci a ich platové ohodnotenie závisí na počte úspešne uzatvorených poistných zmlúv, čo slúži ako hlavná motivácia obchodníkov vyhľadávať potenciálnych klientov.

Podľa zistených požiadaviek klienta agent vytvorí návrh poistnej zmluvy. Počet návrhov zmlúv, ktoré sú klientovi predložené závisí hlavne na tom, ktoré poisťovne daný produkt ponúkajú a od komplexnosti samotného poistenia. Agent tieto návrhy vytvára na základe svojich vedomostí o poistnom trhu alebo skúseností, ktoré s poisťovňami nadobudol. Pre niektoré druhy poistení, napr. poistenie motorových vozidiel sú v internom systéme vytvorené vzory, ktoré poskytujú jednotlivé poisťovne. Agent si ich stiahne a upraví podľa informácií klienta. Pre iné druhy poistení sú zmluvy vytvárané na mieru klientovi. Takto vytvorené poistné zmluvy sú e-mailom zaslané klientovi, ktorý ich môže odmietnuť z akýchkoľvek dôvodov, a vtedy sa od poistnej zmluvy odstupuje. Pokiaľ klient s danými poistnými návrhmi nie je spokojný, podriadený finančný agent ich môže upraviť a späťne zaslať. Ak s danými návrhmi klient súhlasí, riadne vyplnená zmluva aj s podpisom klienta je zaslaná na centrálnu pobočku spoločnosti, kde je ďalej spracovaná správou poistenia.

Zmluva sa považuje za aktivovanú, keď je uhradená v riadnom termíne a platí až do konca poistnej doby, ktorá je definovaná v zmluvných podmienkach. Pokiaľ klient zmluvu v stanovenom termíne neuhradí, zmluva je považovaná za neplatnú.

2.5.2 Interné spracovanie zmluvy



Obr. č. 13: Proces interného spracovania zmluvy (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka č. 2 Popisná tabuľka procesu interného spracovania zmluvy

Názov procesu	Interné spracovanie zmluvy
Cieľ procesu	Riadne spracovanie zmluvy v systémoch spoločnosti
Vstup procesu	Podpísaná zmluva
Výstup procesu	Zaevidovanie zmluvy v systémoch spoločnosti
Špecifikácia procesu	Poistná zmluva je spracovaná podľa jej typu
Vlastník procesu	Zamestnanec správy poistenia
Role	Zamestnanec správy poistenia, obchodník,
Zákazník procesu	Fyzická alebo právnická osoba, mestá a obce
Podmienky	Zmluva musí byť riadne vyplnená a zaevidovaná
Metriky	-
Informačné systémy	Interný IS Inkaso, účtovnícky IS
Software	MS Office
Dokumenty	Smernice spracovania zmlúv

Vlastníkom procesu je jeden zo zamestnancov správy poistenia, ktorý je zodpovedný za riadne spracovanie a zaevidovanie zmluvy do interného systému spoločnosti a odoslanie zmluvy do poistenia na ich evidenciu.

Vyplnená a podpísaná poistná zmluva je prijatá na oddelenie správy poistenia po doručení klientom alebo obchodníkom. Workflow spracovania zmluvy závisí od typu poistnej zmluvy.

V prípade online zmluvy je zmluva zaslaná obchodníkom na e-mail konkrétneho zamestnanca správy poistenia. Obchodník musí vedieť, ktorému zamestnancovi má pridať zmluvu podľa typu a ziskateľského čísla poisťovne. Zmluva je stiahnutá z

prílohy e-mailu a jej základné náležitosti sú skontrolované pracovníkom správy poistenia. Pokiaľ je v zmluve akákoľvek chyba, zmluva je opäť zaslaná na e-mail zodpovednému obchodníkovi na opravu. Doplnená a opravená zmluva je zaslaná späť na správu poistenia, kde je opäť skontrolovaná. Ak sú nedostatky opravené a doplnené zmluva je zaevidovaná v internom informačnom systéme Inkaso.

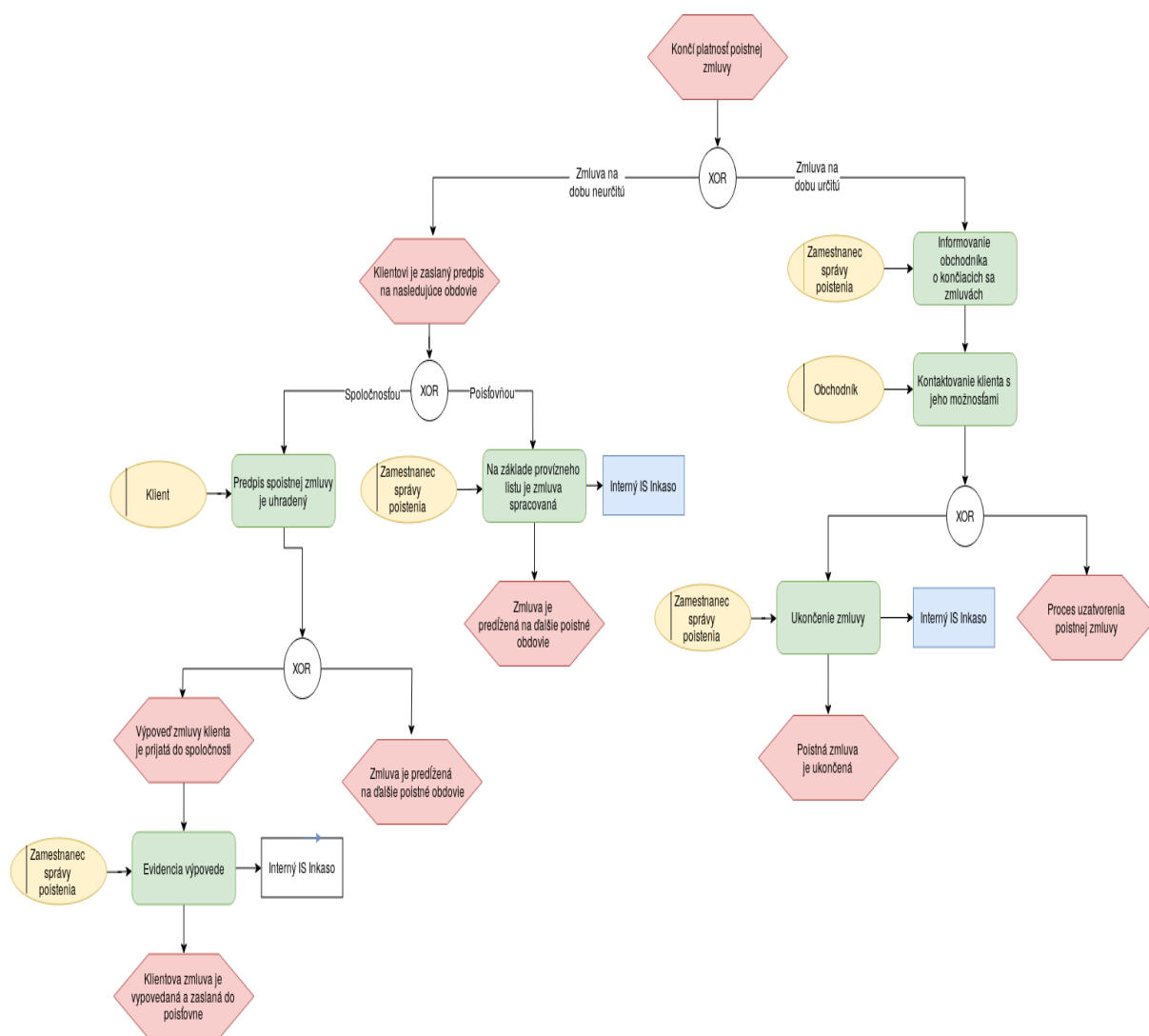
Prvé poistné platí klient na základe údajov zo zmluvy alebo mu je zaslaný predpis poistného na vyžiadanie. Ak poistná v zmluva nie je zaplatená v danom termíne, tak poistka zaniká a poisťovňa ju vypovie. Uhradená zmluva je zaúčtovaná na základe provízneho listu z poisťovne.

Spracovanie fyzických poistných zmlúv sa vykonáva podobne ako pri online zmluvách so všetkými prílohami, ktoré môžu byť dodávané postupne. Zmluvy musia obsahovať prílohy podľa platnej legislatívy na Slovensku.

Uvedená spoločnosť pracuje s tromi typmi zmlúv podľa typu platenia poistného:

1. Inkasné zmluvy - klient platí poistenie na účet spoločnosti, ktorá po odpočítaní provízie pošle zvyšok na účet poisťovne,
2. neinkasné zmluvy- klient platí poistenie na účet spoločnosti, táto celá čiastka je zaslaná na účet poisťovne, ktorá spätne zašle províziu z tejto zmluvy,
3. neneinkasné zmluvy - klient zaplatí poistné do poisťovne, ktorá spätne pošle do spoločnosti províziu a provízny list.

2.5.3 Proces prolongácie poisťnej zmluvy



Obr. č. 14: Proces prolongácie poisťnej zmluvy (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka č. 3 Popisná tabuľka procesu prolongácie poisťnej zmluvy

Názov procesu	Prolongácia poisťnej zmluvy
Cieľ procesu	Predĺženie poisťnej zmluvy na ďalšie poisťné obdobie
Vstup procesu	Poisťná zmluva s končiacou platnosťou

Výstup procesu	Predĺžená alebo vypovedaná poisťná zmluva
Špecifikácia procesu	Podľa druhu uzatvoreného poistenia je predĺžená poisťná zmluva na ďalšie poisťné obdobie. Pokiaľ klient z akýchkoľvek dôvodov nechce s poistením pokračovať v nasledujúcom období, poisťná zmluva je buď vypovedaná alebo ukončená
Vlastník procesu	Zamestnanec správy poistenia
Role	Zamestnanec správy poistenia, obchodník, klient
Zákazník procesu	Fyzická alebo právnická osoba, mestá a obce
Podmienky	Uzatvorené poistenie cez danú spoločnosť
Metriky	-
Informačné systémy	Interný IS Inkaso
Software	MS Office
Dokumenty	Šablóny poisťných zmlúv od rôznych poisťovní

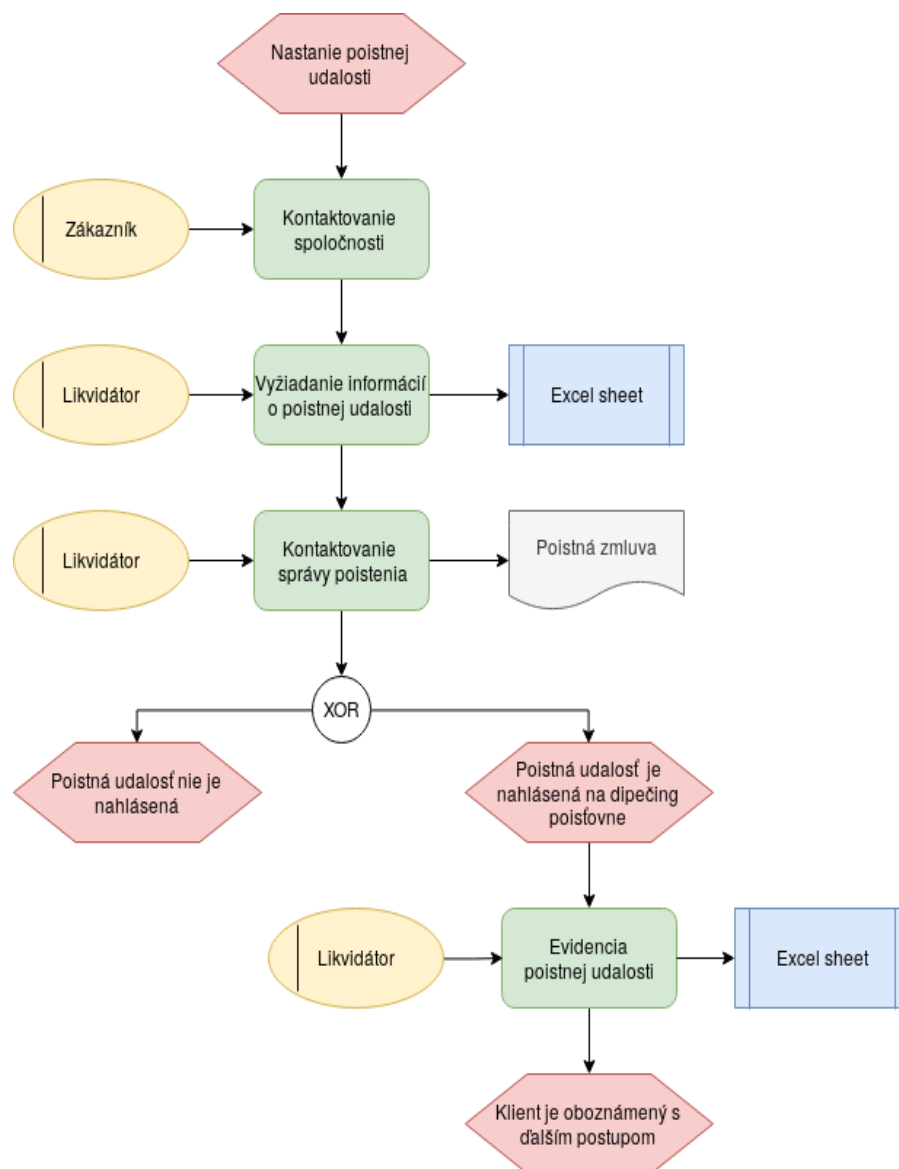
Ku koncu poisťného obdobia, ktoré je uvedené v každej poisťnej zmluve, musí byť klientovi zaslaný nový predpis. Tento predpis sa posiela 10 týždňov pred ukončením poisťného obdobia. Pri zmluvách, ktoré sú uzatvorené na dobu neurčitú má klient výpovednú lehotu 6 týždňov pred výročným dňom.

Zmluva, ktorá je uzatvorená na dobu určitú s blížiacim sa končiacim poisťným obdobím môže byť znovu predĺžená na vyžiadanie klienta. Pokiaľ klient nemá záujem o žiadne nové alebo upravené poistenie, jeho poisťná zmluva je ukončená a zaevidovaná v systéme. Zmluva uzatvorená na dobu neurčitú môže byť len riadne vypovedaná klientom. Pokiaľ tak klient neurobí, poisťovňa môže od neho vymáhať neuhradené poistenie. Predpis na ďalšie poisťné obdobie môže byť klientovi zaslané buď samotnou spoločnosťou alebo

poisťovňou. Pokiaľ tak učiní poisťovňa a klient uhradí sumu poistného, naspäť do spoločnosti príde tzv. provízny list. Podľa neho je do systému evidovaná poistná zmluva na ďalšie poistné obdobie.

Zasielanie predpisov spoločnosťou majú na zodpovednosti zamestnanci správy poistenia. Keďže v spoločnosti nie je zavedený žiaden notifikačný systém, zamestnanci si musia tieto termíny monitorovať sami v informačnom systéme. Ak klient uhradí poistné v stanovenom termíne zmluva je predĺžená na ďalšie obdobie. V prípade výpovede je zmluva ukončená a spoločnosť informuje poisťovňu o klientovej výpovedi.

2.5.4 Proces likvidácia poistnej udalosti



Obr. č. 15: Proces likvidácie poistnej udalosti (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka č.4 Popisná tabuľka procesu likvidácie poistnej udalosti

Názov procesu	Likvidácia poistnej udalosti
Cieľ procesu	Spracovanie poistnej udalosti
Vstup procesu	Poistná udalosť klienta
Výstup procesu	Nahlásenie poistnej udalosti do poisťovne a oboznámenie klienta s postupom
Špecifikácia procesu	Interné spracovanie poistnej udalosti
Vlastník procesu	Zamestnanec oddelenia likvidácie - likvidátor
Role	Likvidátor, zamestnanci správy poistenia, zamestnanci poisťovne
Zákazník procesu	Zamestnanec správy poistenia, obchodník, účtovníka
Podmienky	Klient musí mať uzavretú poistnú zmluvu
Metriky	-
Informačné systémy	Interný IS Inkaso
Software	MS Office
Dokumenty	Postupy poisťovní pri likvidácii poistných udalostí

Proces likvidácie poistnej udalosti nastáva v momente, keď klient kontaktuje spoločnosť. Zodpovednou osobou za tento proces je pracovník likvidácie danej spoločnosti, ktorý dohliada na riadne nahlásenie poistnej udalosti do poisťovne. Predtým ako tak spraví musí od klienta získať podrobné informácie o poistnej udalosti vrátane potrebných

dokumentov tak, ako to jednotlivé poisťovne vyžadujú. Likvidátor nemá prístup do systému Inkaso, kde sú evidované všetky zmluvy, a preto musí kontaktovať jedného zo zamestnancov správy poistenia, ktorý mu konkrétnu poistnú zmluvu klienta dodá a to buď vo fyzickej forme alebo ako zaheslovanú e-mailovú prílohu.

Likvidátor má na zodpovednosti skontrolovať, či dané poistné krytie zahrňuje konkrétnu škodovú udalosť, ktorá nastala. Pokiaľ tomu tak nie je, poistná udalosť nemôže byť nahlásená. Oprávnenú poistnú udalosť likvidátor nahlási na dispečing konkrétnej poisťovne, kde je ďalej spracovaná na základe ich predpisov a ďalšia komunikácia s klientom prebieha už len zo strany poisťovne. Likvidátor si poistnú udalosť eviduje vo svojom systéme a tieto informácie má pre potreby spoločnosti a obchodníkov.

2.6 Zistené nedostatky v business procesoch spoločnosti

Medzi nedostatky, ktoré boli zistené pri modelovaní jednotlivých business procesov patria:

- neefektívna komunikácia medzi zamestnancami. Zamestnanci medzi sebou komunikujú pomocou e-mailu, telefonicky alebo osobne a nikde nie je evidované, ktorý konkrétny zamestnanec pracuje na ktorom probléme, a v akom štádiu sa daný proces nachádza. Toto spôsobuje, že niekedy dvaja zamestnanci pracujú na tom istom probléme bez toho, aby si toho boli vedomí alebo že celý proces trvá oveľa dlhšie ako by štandardne mal.
- Prístup k zmluvám má len oddelenie správy poistenia cez informačný systém Inkaso. Likvidátor, ktorý potrebuje zistiť len informácie o tom, či daný klient poistenie má resp. nemá a či toto poistenie kryje jeho škodovú udalosť, musí kontaktovať správu poistenia.
- Oddelenie likvidácie nemá centrálny systém evidencie škodových udalostí, kde by sa dala vyhľadať a overiť klientova história.
- Termíny pre predpisy platenia poistného musí správa poistenia sledovať, pretože spoločnosť nedisponuje systémom, ktorý by ich na tieto termíny upozornil.

- Obchodník, ktorý posiela na spracovanie poistnú zmluvu na oddelenie správy poistenia, musí vedieť, ktorý konkrétny zamestnanec a danému druhu zmluvy venuje a poslať mu ju na e-mail.
- S vyššie uvedeným nedostatkom súvisí aj to, že pokiaľ zamestnanec správy poistenia je na pracovisku nedostupný dlhšie obdobie, ostatní zamestnanci ho musia zastúpiť. Tí však nemajú dostatočné informácie ako jeho workflow, čo môže spôsobiť rôzne problémy ako napr. omeškanie evidencie zmlúv
- Obchodníci si uchovávajú všetky vytvorené zmluvy individuálne na svojich dátových médiách. Toto riešenie nesie v sebe viaceré riziká a hrozby ako stratu jednotlivých údajov, alebo odcudzenie dát ďalšou osobou.
- Zmena údajov o klientovi musí byť vykonaná na viacerých miestach ako napr. Excel tabuľka obchodníka a v internom systéme Inkaso.

3 VLASTNÝ NÁVRH RIEŠENIA

Motiváciou nasledujúcej časti je vytvoriť návrh optimalizácie podnikových procesov pre konkrétnu spoločnosť za pomoci implementácie a integrácie nových informačných technológií. Podnikové procesy, ktoré sú v spoločnosti zavedené sú z veľkej časti ovplyvňované legislatívnymi normami, ktoré musia akceptovať všetci zamestnanci.

Hlavným cieľom tejto časti diplomovej práce je odstrániť zistené nedostatky procesov, poprípade ich vykonávanie podporiť zavedením nových prostriedkov, ktoré tieto procesy zefektívnia.

3.1 Zavedenie nových technológií do podniku

Optimalizácia procesov spoločnosti si vyžaduje zavedenie a integráciu nových technológií, ktoré ich budú podporovať. Na základe analýzy súčasného stavu v spoločnosti je zrejmé, že spoločnosť disponuje len základným vybavením, ktoré môže byť dostatočné práve teraz, avšak pokiaľ si chce zachovať konkurencieschopnosť a zlepšiť služby, ktoré poskytuje svojim klientom a zlepšiť spoluprácu medzi svojimi zamestnancami je zavedenie nových systémov a technológií nevyhnutné.

Odstránenie nedostatkov v procesoch sa nedá dosiahnuť len zavedením napr. nového informačného systému ale aj aktívnym zapojením zamestnancov do rozhodovania o týchto procesoch.

Pri výbere každého systému alebo realizácii inej zmeny v procese som sa zamyslela, práve prečo práve tento systém bude najvhodnejší pre tento podnik, ako bude akceptovaný zamestnancami a v ktorých činnostiach budú z neho benefitovať.

Kritickou časťou akejkolvek novej zmeny, ktorú sa podnik snaží uskutočniť je samotný rozpočet.

3.1.1 Ciele optimalizácie podnikových procesov

Ciele, ktoré chceme optimalizáciou podnikových procesov dosiahnuť sa odvíjajú od nedostatkov, ktoré boli zistené analýzou súčasného stavu spoločnosti. Ich naplnenie by malo viesť k efektívnejšie vykonávaným činnostiam, spokojným zamestnancom a zvýšeniu prosperity samotnej spoločnosti. Pri dosahovaní týchto cieľov musíme mať na pamäti, že je to kontinuálny proces, ktorý treba neustále zlepšovať a dbať pri tom na požiadavky trhu a samotných stakeholderov. K tomu, aby mohli byť tieto ciele splnené je potrebné vytvoriť základ, ktorý by sa mal skladať z nasledujúcich úprav v podniku:

- Zefektívniť komunikáciu medzi zamestnancami, aby nedochádzalo k vykonávaných činností procesu dvoma a viac zamestnancami.
- Zaviesť interný systém, v ktorom budú evidované poistné zmluvy ku ktorým budú môcť pristupovať okrem oddelenia správy poistenia aj ostatné oddelenia. Týmto sa zjednoduší workflow spoločnosti a zamestnanci a eliminuje sa riziko, že títo zamestnanci poskytnú napr. správe poistenia nesprávne údaje zo zmluvy klienta.
- Vytvoriť obchodníkom miesto, kde si budú môcť zálohovať svoje zmluvy a kedykoľvek k nim môcť pristúpiť.
- Zjednotiť informácie o zákazníkoch tak, aby ich história poistných a škodových udalostí bola ľahko vyhľadateľná.
- Oddeleniu likvidácie vytvoriť platformu, kde si budú môcť viesť informácie o pokroku na likvidácii škodových udalostí.
- Vytvoriť jednotnú centrálnu dokumentáciu všetkých procesov v podniku.
- Vytvoriť databázu alebo centrálnu úložisko, cez ktoré si zamestnanci môžu zdieľať svoje poznatky nevyhnutné k vykonávaniu svojich pracovných činností.

3.2 Optimalizácia podnikových procesov s využitím CRM

Spoločnosť pracuje s veľkým množstvom údajov o klientoch, ktoré sú uložené v internom systéme Inkaso. K tomuto systému majú prístup len zamestnanci správy poistenia. Jednotliví obchodníci majú tieto údaje uložené väčšinou vo svojich Excel tabuľkách a zamestnanci oddelenia likvidácie majú prístup k týmto údajom len na základe ich vyžiadania od správy poistenia.

Zavedenie CRM systému do spoločnosti umožní:

- efektívnejšie spravovať zákaznícke kontakty,
- automaticky upozorniť zamestnancov správy poistenia o blížiacich sa výpovedných obdobiach poistných zmlúv,
- skvalitniť a urýchliť zákaznícky servis,
- monitorovať efektívnosť a výsledky jednotlivých obchodníkov,
- identifikovať nové príležitosti na trhu,
- zefektívniť komunikáciu medzi zamestnancami spoločnosti.

Implementácia CRM systému do danej spoločnosti má veľký potenciál z nej vytvoriť silného člena na trhu. Avšak kritickým faktorom jeho úspechu je správna implementácia do prostredia spoločnosti.

3.2.1 Formovanie CRM stratégie pre konkrétny podnik

Nasadenie nových technológií a systémov do podniku by malo byť vždy za účelom skvalitnenia ponúkaných služieb, zvýšenia efektivity práce, zlepšenia konkurencieschopnosti a pod.. Zavedením CRM systému chceme dosiahnuť práve vyššie spomínané ciele. Na to, aby bola CRM stratégia úspešná, musí byť v súlade s celopodnikovou stratégiou, ktorá, ako bola v predošlej kapitole zmienená, má za úlohu vybudovanie povesti dôveryhodného poskytovateľa služieb, udržiavanie si dôvery a lojality klientov prostredníctvom pokračujúceho poskytovania rýchlych a spoľahlivých služieb a zamerať sa na vybudovanie trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody cez kvalitu služieb a získavanie spätnej väzby klientov. V súčasnosti je stratégia podniku za účelom dosiahnutia tohto cieľa veľmi nejasná a hlavne bez podpory akéhokoľvek systému, ktorý by umožňoval na základe zozbieraných dát tvoriť základ ďalších rozhodnutí podniku.

Cieľoví zákazníci z ktorých má podnik najväčšie tržby sú mestá a obce. Mestá a obce musia mať majetok poistený zo zákona č. 138/1991 Zb. a jeho neskorších predpisov (zákon Slovenskej národnej rady o majetku obcí) a poistná zmluva je uzavretá na dobu 3 až 4 roky. K tejto skupine významných zákazníkov patria aj právnické osoby a to hlavne cirkev, ktorá tvorí pre spoločnosť významného klienta a to hlavne objemom

a komplexnosťou žiadaného poistenia. Medzi tzv. nejasných zákazníkov patria fyzické osoby, ktoré tvoria skupinu, ktorá síce svojím objemom poistení nepatrí medzi tzv. VIP zákazníkov ale svojim počtom tvoria dôležitú skupinu, ktorej potenciál sa bude dať využiť lepším cielením marketingových reklám.

Strategický prístup k jednotlivým segmentom zákazníkov, ktorý je dôležitý pri formulovaní vzťahu s nimi, je dôležité artikulovať na základe potenciálu, ktorým každá skupina disponuje. Preto by sa mal podnik naďalej zamerať a zlepšiť svoje služby v poskytovaní verejného obstarávania pre mestá a obce a cirkevné subjekty, ktoré sú najprofitujúcejšie a tým vybudovať dlhodobé a lojálne partnerstvo s týmito inštitúciami aj za podpory využitia CRM systému a vytvoriť tak spôsob komunikácie, ktorý bude šitý na mieru práve pre týchto zákazníkov.

V súčasnosti podnik aktívne nezhrmažďuje spätnú väzbu klientov a ani nevyhodnocuje počet a dôvody prečo sa zákazníci rozhodli nepokračovať v poistení práve cez nich. Pokiaľ by spoločnosť mala tieto dáta, vedela by lepšie zacieliť na svojich klientov ako aj určiť, ktoré potreby zákazníkov sú kľúčové a treba ich naplniť tak, aby boli v súlade so ziskovosťou podniku.

CRM stratégiou je teda voľba vhodného komunikačného kanálu a vytvorenie vhodnej marketingovej kampane, ktorá zacieli na kľúčové segmenty zákazníkov a svojím zákazníckym servisom ponúkne svojim zákazníkom neustálu starostlivosť v riešení ich požiadaviek a problémov.

3.2.2 Výber CRM systému

Správny výber CRM systému by mal už len komplimentovať samotnú stratégiu podniku. Veľkosť podniku, počet zamestnancov a voľba nasadenia, či už on-premise alebo cloud sú dôležitými kritériami výberu CRM systému. V súčasnosti patria medzi najväčších hráčov na trhu CRM systémov Salesforce, Oracle, SAP a Microsoft, ktorí vytvárajú špičkové produkty používané tisíckami zákazníkov medzi ktorých patria najväčšie spoločnosti na svete.

Každoročne vytvára spoločnosť Gartner, Inc. , ktorá sa zaoberá výskumom a poradenstvom IS/ICT technológií, hodnotenia CRM systémov. Na nasledujúcom obrázku

(obr. č 16) je zobrazené najlepšie CRM systémy v roku 2018 v podobe magického kvadrantu¹.



Obr. č. 16: Magický kvadrant CRM systémov. (36)

¹Magický kvadrant patrí medzi jednu z metód analýzy trhu spoločnosti Gartner, Inc., pri ktorej sa hodnotia výrobcovia a dodávatelia IS a to na základe ich úplnosti, vízie, schopnosti realizácie a dosahovaní žiadanych výsledkov. V kvadrante sú zobrazené štyri typy technologických poskytovateľov na trhu:

- **lídri** (leaders) - poskytujú vyspelé služby vyhovujúce požiadavkám súčasného trhu a majú víziu na to, aby sa udržali na vedúcej pozícii v ďalších rokoch,
- **vizionári** (visionaries) - vedia zhodnotiť ako sa bude trh vyvíjať v nasledujúcich rokoch avšak svojím produktom nie sú schopní túto víziu zatiaľ naplniť,
- **špecializovaní hráči** (niche players) - nakoľko majú obmedzené možnosti inovácie zameriavajú sa len na určitý segment trhu.
- **vyzývateľia** (challengers) - majú silné postavenie na trhu, avšak ich stratégia nemusí byť dostatočne silná aby sa na tomto trhu udržali (37).

CRM systém, ktorý má byť do spoločnosti implementovaný by mal spĺňať nasledujúce požiadavky:

- rozhranie v slovenskom jazyku,
- možnosť zobrazenia všetkých údajov o zákazníkovi na jednej súhrnnej stránke,
- integrácia e-mailového klienta s možnosťou zasielania hromadných e-mailov,
- možnosť cloudového nasadenia,
- možnosť evidencie dotazov zákazníka,
- intuitívne ovládanie a rozhranie,
- možnosť tvorby rôznych analýz, grafov a reportov,
- možnosť nastavenia prístupových užívateľských práv,
- možnosť tvorby cenových ponúk pre obchodníkov priamo v systéme,
- možnosť vytvárať v budúcnosti znalostnú databázu,
- systém musí byť v súlade so zákonom o kybernetickej bezpečnosti 69/2018 Z. z.
- prehľadná a štruktúrovaná prezentácia dát,
- možnosť sledovania histórie jednotlivých zmlúv a obchodu,
- možnosť zdieľať dokumenty medzi zamestnancami,
- automatické zobrazenie informácií o volajúcom zákazníkovi.

Všetky vyššie uvedené požiadavky boli brané v úvahu pri výbere konkrétneho dodávateľa CRM systému pre danú spoločnosť. Na slovenskom trhu pôsobí hneď niekoľko dodávateľov, ktorí dokážu poskytnúť systém s požadovanými funkcionalitami, avšak nie každý je vhodný do podniku s menším počtom zamestnancov.

Medzi CRM systémy, ktoré spĺňajú zadané požiadavky patria:

- **CRM Malina**



Obr. č. 17: Logo CRM Malina. (38)

Systém CRM Malina od spoločnosti VOXEL, s.r.o., umožňuje okrem riadenia vzťahov so zákazníkmi vytvárať cenové ponuky, faktúry, manažérske prehľady o podniku ale aj spravovať e-shop. Tento systém je ponúkaný aj služba a aj ako on-premise riešenie avšak podporuje len MS Windows. Obsahuje viacero modulov, ktoré umožňujú spravovať produktové portfólio, viesť skladové hospodárstvo, riešiť reklamácie a vytvárať rámcové zmluvy. Takéto modulárne riešenie sa dá prispôbiť tak ako pre malé aj veľké spoločnosti. Skúšobná verzia je na 30 dní zadarmo a cena systému sa odvíja od počtu užívateľov kedy je cena bez DPH 25EUR užívateľ/mesiac (38,43).

- **FLOWii CRM**



Obr. č. 18: Logo FLOWii. (39)

FLOWii CRM je systém určený pre malé podniky a to od 5-25 zamestnancov. Jedná sa o jednoduchý systém, ktorý neobsahuje žiadne komplikované moduly a je ponúkaný ako SaaS. Umožňuje vytvárať reporty a výsledky firemných aktivít, monitorovať históriu zákazníka, export a import zákazníkov, vytvárať automatické upozornenia, riadiť zákazky a finančne ich ohodnotiť, možnosť vkladania príloh, integráciu s cloudovými úložiskami a poskytuje aj chat, ktorý môžu využívať všetci oprávnení zamestnanci.

Skúšobná verzia je pri tomto systéme na 60 dní zadarmo a cena bez DPH je 14,99EUR užívateľ/mesiac (39,43).

- **SORTIO**



Obr. č. 19: Logo Sortio. (40)

Systém SORTIO je cloudový CRM systém, ktorý umožňuje evidenciu zákazníkov, tvorbu faktúr, zdieľať poznámky, posilať privátne správy medzi zamestnancami,

plánovať úlohy, riadiť projektový management, evidovať pracovný čas, evidovať obchodné príležitosti a hromadne zasielať firemné oznamy.

Skúšobná verzia tohto systému je na 30 dní zadarmo a cena bez DPH je jednotná pre všetky moduly a to 9EUR užívateľ/mesiac (40).

- **Bitrix24**



Obr. č. 20: Bitrix24 Logo. (41)

Systém Bitrix24 je CRM systém, ktorý je pre spoločnosti do 12 zamestnancov ponúkaný úplne zdarma. Do spoločnosti môže byť nasadený v dvoch variantoch a to buď ako Cloud alebo on-premise. Systém disponuje viacerými funkcionalitami a to možnosťou online platieb, vytvárať cenové ponuky a faktúry, automatizáciu predaja, riadenie obchodných kanálov. Ďalej v sebe zahrňuje funkcionality projektového managementu ako napr. Ganttové diagramy, Kanban a pod..

Cena cloudového riešenia pri viac ako 12 užívateľov sa pohybuje bez DPH od 31EUR užívateľ/mesiac (42, 43).

- **Raynet**



Obr. č. 21: Raynet logo. (43)

Systém Raynet CRM je online systém, ktorý okrem spravovania zákazníckych kontaktov umožňuje aj správu dokumentov. Systém slúži aj ako interná sociálna sieť pomocou ktorej môžu zamestnanci vzájomne komunikovať a spolupracovať. Umožňuje tvorbu analýz, reportov, odosielať hromadné e-maily, vytvoriť faktúry priamo v systéme a systém možno používať aj ako mobilnú aplikáciu. Systém podporuje import dát z Excel

súborov a integráciu či už Google alebo Outlook kalendárom alebo systémom Cribis, ktorý obsahuje informácie o viac ako 10 miliónov podnikateľských subjektov v ČR a SR. Cena bez DPH tohto systému je 19 EUR užívateľ/mesiac (43).

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza porovnanie jednotlivých funkcionalít týchto systémov:

Tabuľka č. 5: Porovnanie CRM systémov. (44)

	Funkcionality						
CRM systém	Správa zákazníkov	E-mailová integrácia	Kategorizácia zákazníkov	Integrovaný chat	Evidencia dotazov zákazníkov	Interná stránka zamestnanca	Cena Užívateľ/mesiac
<i>CRM Malina</i>	✓		✓			✓	25 EUR
<i>FLOWii</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14,99 EUR
<i>Bitrix24</i>	✓	✓	✓		✓		31 EUR
<i>Sortio</i>	✓	✓	✓	✓	✓		9 EUR
<i>Raynet</i>	✓		✓	✓	✓	✓	19 EUR

Medzi potenciálne najvhodnejšie systémy pre spoločnosť v pomere cena a kvalita / ponúkané funkcionality patria systémy FLOWii a systém Sortio. Tieto systémy sú si svojimi funkcionalitami veľmi podobné a odlišujú sa hlavne cenou a užívateľským rozhraním. Na základe porovnania týchto dvoch produktov a ich skúšobných verzií sa spoločnosť rozhodla pre implementáciu systému Raynet, ktorý najviac vyhovuje prostrediu v ktorom spoločnosť podniká.

3.2.3 Popis a zhodnotenie vybraného CRM systému

Vybraný CRM systém Raynet je vyvinutý českou spoločnosťou RAYNET s.r.o. sídliacou v Ostrave a patrí medzi jeden z najobľúbenejších CRM systémov na slovenskom a českom trhu. Vyznačuje sa svojím jednoduchým a intuitívnym ovládaním. Všetky moduly systému sú v súlade s nariadeniami GDPR (General Data Protection Regulation) a poistenie voči strate a poškodeniu dát je až do výšky 165 000EUR.

Systém je nasadený ako cloudová služba, ku ktorej sa dá pristupovať cez webový prehliadač. Tento spôsob dostupnosti systému bol jednou z požiadaviek zadávateľa, pretože obchodníci sa často nachádzajú mimo pobočky spoločnosti a k údajom o klientovi môžu pristupovať aj cez svoj mobilný telefón. Ďalšou výhodou nasadenia tohto systému ako cloud sú aj jeho nulové náklady na prevádzku avšak aktualizácia systému nie je v kompetencii spoločnosti, ktorá ju nemôže ovplyvniť.

Medzi vlastnosti systému, ktoré podporujú jeho vhodnosť do prostredia spoločnosti patrí:

- individuálny dashboard (nástenka), ktorý umožňuje každému zamestnancovi zobraziť jeho úlohy a dôležité informácie a tak mať prehľad o činnostiach, ktoré musí vykonať.
- e-mailová komunikácia je priamo priradená existujúcemu kontaktu v systéme a tak pri akýchkoľvek následných udalostiach nemusí zamestnanec strácať čas napr. hľadaním pôvodného e-mailu,
- dokumenty a rôzne prílohy sú riadené pomocou tzv. DMS (Document Management System), čo je systém pre správu dokumentov, ktorý umožňuje zdieľať dokumenty medzi ostatnými zamestnancami poprípade ich v systéme podľa potrieb upravovať,
- systém v podobe mobilnej aplikácie, či už pre iOS alebo Android umožňuje pristupovať ku kontaktom z kadiaľkoľvek a tak si obchodníci môžu rýchlo vyhľadať číslo svojho klienta a okamžite reagovať na rôzne dotazy a pod.,
- pohodlná tvorba a evidencia obchodných prípadov, ktorú môžu obchodníci využívať k tvorbe poistných ponúk a tie zaslať zákazníkom,
- vedenie spoločnosti môže vytvárať rôzne reporty a analýzy na základe dát v systéme a tak mať prehľad o efektívnosti obchodníkov a vlastnostiach zákazníkov,

- zasielanie hromadných e-mailov klientom, ktorí sú zoskupení podľa rôznych kategórií,
- možnosť nastavenia užívateľských rolí tak, aby napr. zamestnanci oddelenia likvidácie nemohli modifikovať poisťné zmluvy obchodníkov,
- dáta o klientovi môžu byť hromadne importované z .xlsx súborov, ktoré v súčasnosti okrem jednotlivých obchodníkov využívajú aj ostatní zamestnanci,
- možnosť individuálneho plánovania pre každého zamestnanca v podobe svojho vlastného kalendára, ktorý môže byť integrovaný či už s Google alebo Outlook kalendárom
- možnosť pridania ďalšieho alebo odstránenie užívateľa.

Internetová stránka dodávateľa poskytuje kvalitne vypracovanú dokumentáciu k systému aj s manuálmi ako systém správne nastaviť a ako používať jednotlivé moduly. Užívatelia tohto systému môžu využiť zákaznícku podporu, ktorá je dostupná každý pracovný deň od 8-16:00 a tak vyriešiť všetky svoje dotazy a problémy.

3.2.4 Implementácia vybraného CRM systému

Ešte predtým ako bude systém do spoločnosti implementovaný treba oboznámiť zamestnancov o tejto zmene. Jedným z kritických faktorov úspechu implementácie systému do podniku je prijatie systému zamestnancami, ktorí sú pri využívaní nových technológií skeptickí a neradi menia svoje zaužívané pracovné workflow. V danom podniku majú zamestnanci v priemere 40 rokov aj keď nie sú až takí konzervatívni ako niektorí starší kolegovia hrozí tu riziko, že aj keď bude systém nasadený a plne funkčný, títo zamestnanci budú vokálni o svojej nespokojnosti a odmietnu tento systém používať. Z tohto dôvodu sa odporúča zamestnancov aktívne zapojiť do realizácie tejto zmeny a brať na vedomie ich pripomienky, pretože práve oni budú tento systém denne používať k svojim pracovným činnostiam.

Ďalším krokom úspešnej implementácie je detailná analýza podnikových procesov s definovaním nadväznosti a sledu jednotlivých činností tak, aby mohol byť systém správne nakonfigurovaný, aby podporoval realizáciu týchto procesov. Nesprávne definovanie činností alebo vlastníka procesu môže mať za následok, že proces bude

vykonávaný zbytočne dlho alebo, že bude nesprávne ukončený. Všetky tieto chyby stoja peniaze, ktoré môžu v konečnom dôsledku ohroziť existenciu samotnej spoločnosti.

Nakoľko je tento systém cloudovým riešením a teda bude ponúkaný ako služba, ku ktorej sa budú zamestnanci pripájať pomocou webového prehliadača nie je nutné prispôbovať firemnú IT infraštruktúru na túto zmenu. Táto aplikácia si nevyžaduje žiadnu inštaláciu aplikácie a ani nákup nového hardware. Konfigurácia systému by mala byť realizovaná dodávateľom tohto systému na základe pripravených podkladov a podľa požiadaviek zadávateľa tak, aby spĺňal všetky stanovené funkcionality. Systém musí byť nastavený tak, aby jednotlivé procesy mohli byť realizované cez tento systém a aby jednotliví zamestnanci mali vytvorené svoje nadhľady so všetkými náležitosťami na základe svojich prístupových práv.

Predposledným krokom implementácie CRM systému je školenie zamestnancov. Toto školenie by malo byť realizované dodávateľom tohto CRM systému tak, aby boli zamestnanci pripravení a ponaučení tento systém k svojej práci správne používať.

Posledným krokom samotnej implementácie je uvedenie systému do tzv. testovacej prevádzky. Riadne testovanie systému v reálnej prevádzke je dôležité pre odhalenie chýb alebo nedostatkov, ktoré spôsobuje a dodatočne ich odstrániť tak aby systém mohol byť naplno využívaný podnikovými procesmi.

Ročné náklady na CRM systém pri počte 28 zamestnancov činia 6 384EUR.

3.3 Optimalizácia podnikových procesov využitím CRM systému

Implementáciou systému do podniku nastanú určité zmeny v procesoch, na ktoré si budú musieť zamestnanci zvyknúť. Systém neobmedzí vykonávanie jednotlivých pracovných činností, ale umožní efektívne narábanie s údajmi, komunikáciu a spoluprácu medzi zamestnancami.

4.3.1 Proces uzatvorenia zmluvy s klientom

Proces uzatvorenia zmluvy s klientom je komplexný proces, ktorý má na zodpovednosti obchodník. Ako bolo v predchádzajúcej kapitole uvedené, obchodníci si evidujú údaje o

klientovi vo svojich vlastných Excelovských tabuľkách. Návrhy poistných zmlúv vytvárajú pomocou svojich vlastných šablón alebo šablón poskytnutých niektorými poisťovňami. Komunikácia s klientmi, zamestnancami spoločnosti a kolegami je realizovaná pomocou e-mailovej alebo telefonickkej komunikácie.

Zavedením CRM systému budú mať obchodníci zjednotené kontakty všetkých svojich klientov, títo klienti môžu byť kategorizovaní podľa potrieb obchodníka či už na súkromné alebo právnické osoby a podobne.

Proces uzatvorenia zmluvy s klientom s využitím podpory vybraného CRM systému bude v jednochosti vyzeráť nasledovne:

1. Obchodník si v systéme založí nového klienta s potrebnými kontaktnými informáciami. Tomuto klientovi priradí jednu z možností a to, či sa jedná o potenciálneho / aktuálneho / odloženého alebo nezaujímavého klienta. Týmto "tagom" je určená klientovi priorita a obchodník vie rozvrhnúť svoje ďalšie kroky potrebné k úspešnému uzatvoreniu zmluvy.
2. Ku každému klientovi je vytvorený tzv. obchodný prípad v ktorom sa definuje poistenie o ktoré má klient záujem aj s cenovou ponukou. K tomuto návrhu je možné aj odhadnúť pravdepodobnosť s ktorou bude zmluva úspešne uzatvorená.
3. Obchodník vytvorí návrh alebo návrhy poistných zmlúv tak, ako bol doposiaľ zvyknutý a tieto zmluvy vloží do obchodného prípadu určeného pre konkrétneho zákazníka. Takto vytvorený obchodný prípad je zmenený na ponuku, ktorá je zaslaná na e-mail klienta priamo zo systému.
4. Klient môže dané ponuky neakceptovať alebo vyžaduje prerobenie týchto ponúk. Obchodník novo upravené poistné zmluvy môže opäť vložiť do nového upraveného obchodného prípadu a opäť ho odoslať klientovi. V prípade, že klient neakceptuje poistné zmluvy obchodný prípad je zneplatnený. Takto má obchodník jasný prehľad o všetkých ponukách, ktoré boli klientovi poslané.
5. Obchodník do obchodného prípadu priradí ďalšieho participanta, ktorým je zamestnanec správy poistenia a ten ďalej pracuje na jej internom spracovaní.
6. Poistná zmluva je aktivovaná. V prípade zmluvy s dobou určitou je vytvorená udalosť o tomto termíne. kedy zmluva končí a tak môže byť klient automaticky informovaný o tomto termíne a je mu zaslaný nový predpis.

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza porovnanie realizácia niektorých vybraných činností pred a po implementácii vybraného CRM systému:

Tabuľka č. 6: Porovnanie procesov po implementácii CRM. (Vlastné spracovanie)

	PRED	PO
1.	Evidencia kontaktov v MS Excel	Evidencia kontaktov v CRM systéme
2.	Žiadna kategorizácia klientov	Rozdelenie klientov do rôznych kategórií s priradenou prioritou
3.	Neprehľadnosť v zmluvách	Evidencia poznámok ku každému klientovi
4.	Obtiažne zisťovanie kontaktov klientov	Dostupnosť ku kontaktom a poistným zmluvám klientov z kadekoľvek
5.	Zmluvy a ich prílohy sa nachádzajú len v e-mailovej komunikácii	Všetky zmluvy a ich návrhy spolu s prílohami sú na jednom mieste
6.	Kontaktovanie kolegov cez e-mail/telefonicky v prípade rôznych nedorozumení v zmluve	V prípade potreby je ďalší zamestnanec vložený ako participant a môže priamo v obchodnom prípade odpovedať na dotazy
7.	Neorganizovanosť v dokumentoch	Všetky potrebné dokumenty sa nachádzajú priamo v systéme
8.	Neprehľadnosť vo svojich aktivitách	Organizácia úloh v podobe kalendára alebo nástenky s prehľadom všetkých svojich plánovaných aktivít

Implementácia CRM systému uľahčí a sprehľadní niektoré z činností obchodníkov. Práve oni budú z neho najviac benefitovať. Avšak na to, aby dokázali využiť potenciál, ktorý má tento systém musia sa aktívne zapojiť do jeho aktívneho používania. Rizikom je, že si obchodníci povedia, že tento systém je komplikovaný a vrátia sa ku svojmu zaužívanému systému evidencií a tvorby poisťných zmlúv.

Výhody, ktoré tento systém ponúka umožňujú obchodníkom ušetriť čas hlavne pri vyhľadávaní rôznych dokumentov, ktoré musia vložiť klientovi do zmluvy a realizovať komunikáciu s ostatnými zamestnancami priamo v systéme, kam môžu uvádzať rôzne pripomienky a dodatky.

3.3.2 Interné spracovanie zmluvy

Proces interného spracovania zmluvy zamestnancami správy poistenia za pomoci CRM systému nadobudne jednoduchšie a prehľadnejšie spracovanie. Zamestnanci budú mať prehľad o všetkých zmluvách daných obchodníkov, budú pridelení ku konkrétnym zmluvám podľa toho, ktoré typy poisťných zmlúv majú na zodpovednosť. Takto sa eliminuje zbytočná e-mailová komunikácia a zníži sa riziko, že zamestnanci vo svojej poštovej schránke prehliadnu nejakú informáciu od obchodníka a k zmluve nebudú evidované všetky potrebné náležitosti a komunikácia sa stane prehľadnejšou.

Proces interného spracovania poisťných zmlúv za pomoci CRM systému bude vyzeráť nasledovne:

1. Zamestnanec správy poistenia bude priradený v systéme k danému obchodnému prípadu a bude notifikovaný o tom, že danú zmluvu treba zaevidovať.
2. Z obchodného prípadu si zamestnanec stiahne prílohy, ktoré skontroluje. Pokiaľ budú v zmluve chýbať niektoré z informácií alebo budú chýbať prílohy, zamestnanec vytvorí poznámku, ktorou na tieto dodatky upozorní obchodníka, ktorý potom informuje svojho klienta alebo sám dané informácie doplní. V prípade fyzických zmlúv, ktoré boli zaslané na pobočku zamestnanec tieto zmluvy skenuje a priradí konkrétnemu klientovi obchodníka.
3. Zmluva, ktorá bola riadne uhradená je označená tagom. Tieto tagy sú vopred definované konkrétne zmluvy a určujú jej druh poprípade termín dokedy je

zmluva splatná. Pokiaľ nie je zmluva uhradená, celý obchodný prípad je zneplatnený a riadne označený.

4. Potrebné dokumenty sú zaslané do poisťovne.
5. Zamestnanci ekonomického oddelenia si podľa svojho konkrétneho tagu vyberú tie poisťné zmluvy, ktoré potrebujú vyúčtovať a postupujú podľa svojich postupov.
6. Zmluva sa považuje za riadne zaevidovanú.

V nasledujúcej tabuľke sa opäť nachádza porovnanie realizácie vybraných činností pred a po implementácii CMR systému.

Tabuľka č. 7: Porovnanie procesu interného spracovania zmluvy. (Vlastné spracovanie)

	PRED	PO
1.	Zmluvy sú priradené klientovi až po taxácií	Zmluvy sú hneď priradené konkrétnemu klientovi
2.	Obchodníkovi je zaslaný e-mail (veľa nevýhod)	Obchodník je upozornený notifikáciou a poznámkou v systéme na potrebu opravy poisťnej zmluvy
3.	Filtrovanie zmlúv len na základe základných atribútov	Komplexné filtrovanie zmlúv
4.	Zamestnanci manuálne strážia končiace sa termíny	Automatické upozornenie zamestnancov na končiace poisťné obdobie
5.	Manuálne zasielanie predpisov poisťných zmlúv	Automatické zasielanie predpisov poisťných zmlúv
6.	Zamestnanci ekonomického oddelenia získavajú informácie o	Zamestnanci ekonomického oddelenia majú prístup k poisťným zmluvám

	zmluvách cez e-mailovú komunikáciu	
7.	Žiadna cielená marketingová aktivita na klienta	Možnosť zasielať nové ponuky o poistení klientovi na základe jeho obchodnej histórie
8.	Údaje o klientovi sú dostupné len z intranetovej siete spoločnosti	Rýchle dohľadanie údajov o klientovi viacerými zamestnancami z kadekoľvek
9.	Zamestnanci správy poistenia nevedeli, kto presne na danej zmluve pracuje	Ku zmluve v obchodnom prípade je priradený konkrétny zamestnanec správy poistenia, ktorý ju má na starosti
10.	Údaje o klientovi sú dostupné len z intranetovej siete spoločnosti	Rýchle dohľadanie údajov o klientovi viacerými zamestnancami z kadekoľvek

CRM systém v spoločnosti môže časom úplne nahradiť ich interný systém Inkaso, ktorý je už celkom zastaralý a spoločnosť nechystá jeho upgrade. Ďalšou výhodou CRM systému je aj to, že sa spoločnosť nemusí starať o automatické zálohy a všetko je na starosti dodávateľa.

Interné spracovanie zmluvy sa stane po nasadení systému prehľadnejšie a odstránia sa slabé miesta, ktoré vznikali pri zaužívanej evidencii zmlúv. Zamestnanci budú mať prehľad o svojich činnostiach a úlohách, ktoré majú vykonať. Zapojením analytických funkcií CRM systému vzniknú spoločnosti nové možnosti ako informácie o svojich klientoch využiť k ďalším obchodným príležitostiam a tak prilákať viac klientov do spoločnosti. Zákaznícky servis, ktorý im bol doposiaľ poskytovaný nadobudne rýchlejšie odozvy, pretože pokiaľ klient volal svojmu obchodníkovi ten si vedel údaje o klientovi dohľadať len keď mal prístup k svojej Excel tabuľke, ktorá neobsahovala žiadne údaje o tom, či bola zmluva evidovaná v spoločnosti, či jej nechýbali niektoré náležitosti a či má hlavne klient nárok na likvidáciu poistnej udalosti podľa svojej poistnej histórie. Všetky tieto údaje budú implementáciou CRM systému dostupné a akákoľvek komunikácia skrz ďalšie oddelenia spoločnosti bude prebiehať priamo cez ňu. Týmto sa zníži riziko, že

nastanú aktivity, ktoré napr. poškodia klienta, pretože jeho zmluva nebola správne zaevidovaná.

3.3.3 Proces prolongácie zmluvy

Proces prolongácie zmluvy na dobu neurčitú je v réžií zamestnancov správy poistenia, ktorí si musia strážiť termíny končiaceho sa poistného obdobia. Jednotlivé nové poistné predpisy sú klientom zasielané buď mailom alebo poštou avšak o blížiacom sa termíne nie sú vopred upozornení.

K zmluvám, ktoré sú uzavreté na dobu určitú je dohľadaný obchodník, ktorý ich uzatváral, ktorého správa poistenia o tejto informácii oboznámi. Ten kontaktuje klienta a podľa toho, či má záujem o predĺženie poistenia alebo nie ďalej postupuje.

S implementovaným CRM systémom bude tento proces prebiehať nasledovne:

Zmluva na dobu určitú:

1. Systém upozorní obchodníka na končiaci sa termín zmluvy,
2. Obchodník kontaktuje svojho klienta a ponúkne mu nové poistenie na základe jeho histórie poistných zmlúv

Zmluva na dobu neurčitú:

1. Systém upozorní správu poistenia o blížiacom sa výročnom dni poistenia.
2. Správa poistenia včas pošle hromadný mail kontaktom, ktorých sa tento termín týka, aby boli pripravení, že v nasledujúcich týždňoch budú musieť uhradiť nový predpis poistenia.
3. Pokiaľ bol predpis odoslaný klientovi poisťovňou, je riadne zaevidovaný do CRM systému správou poistenia.
4. Správa poistenia odošle nový predpis klientovi a k jeho kontaktu priradí informáciu, že čaká na uhradenie poistného.
5. Pokiaľ bolo poistenie riadne uhradené, predĺži zmluvu na ďalšie obdobie a označí ju príslušnými tagmi.
6. Ak klient podal výpoveď, túto výpoveď eviduje ku kontaktu klienta v systéme a deaktivuje jeho obchodný prípad.

Porovnanie činností pred a po implementácii CRM systému sa nachádza v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka č. 8: Porovnanie proces prolongácie zmluvy. (Vlastné spracovanie)

	PRED	PO
1.	Manuálne sledovanie termínov	Automatická notifikácia zamestnancov o blížiacich sa končiacich termínoch
2.	Manuálne vyhľadávanie klientov, ktorým končí platnosť zmlúv	Zamestnanci a obchodníci sú notifikovaní o týchto termínoch
3.	Klienti nie sú vopred upozornení na blížiaci sa termín platby	Hromadné rozoslanie mailu s informáciami o novom poistnom období

Využitím CRM systému sa zavedie automatizácia niektorých činností procesu a ušetrí sa čas zamestnancom správy poistenia, ktorí musia niektoré informácie stále vyhľadávať manuálne v systéme Inkaso. Okrem toho, že sa novým spôsobom zefektívni práca zamestnancov, zvýši sa aj kvalita vzťahu so zákazníkmi, ktorí budú vždy včas informovaní o blížiacich sa končiacich termínoch.

3.3.4 Proces likvidácie poistnej zmluvy

Hlavným nedostatkom v tomto procese je nedostupnosť informácií o klientoch zamestnancom oddelenia likvidácie. Klient, ktorému nastala škodová udalosť doposiaľ kontaktoval svojho obchodníka alebo priamo spoločnosť, ktorá mu priradila likvidátora, ktorý mal celý proces likvidácie na starosti. Likvidátor si zaznamenával informácie o škodovej udalosti do svojho Excel sheetu a pre akékoľvek informácie o klientovi a jeho poistných zmluvách kontaktoval správu poistenia, ktorá mu tieto informácie poskytla mailom alebo osobne. Všetky informácie o postupe na riešení

likvidácie si opäť likvidátor evidoval do svojho Excel sheetu, ktorý mal prístupný len zo svojho počítača.

Zavedením CRM systému bude tento proces prebiehať nasledovne:

1. Likvidátor bude mať prístup do CRM systému, kde vidí všetkých klientov a ich poistnú históriu.
2. Nahlásenú škodovú udalosť si v systéme eviduje ako obchodný prípad, ku ktorému priradí daného klienta u ktorého vidí, či na základe svojho poistenia má nárok na nahlásenie škodovej udalosti do poisťovne.
3. Škodovú udalosť podľa potreby nahlási do danej poisťovne a akékoľvek dokumenty alebo informácie, ktoré bude od klienta potrebovať bude riešiť pomocou CRM systému. V tomto systéme definuje, ktoré údaje od klienta potrebuje a odošle mu e-mail. Takto sa zabezpečí transparentnosť daného procesu.
4. Úspešné/neúspešné vyriešenie škodovej udalosti je zaznamenané do systému ku klientovi a stáva sa súčasťou jeho histórie na základe ktorej môže vedenie vytvárať rôzne analýzy a pod..

Implementáciou CRM systému nastanú nasledovné zmeny:

Tabuľka č. 9: Porovnanie procesu likvidácie poistnej zmluvy. (Vlastné spracovanie)

	PRED	PO
1.	Likvidátori nemajú prístup k informáciám o klientoch	Likvidátori plne využívajú systém ku svojej práci
2.	Nie je zaznamenané, ktoré údaje si likvidátor od klienta vyžiadal	Transparentnosť procesu
3.	Likvidátor má prístup k údajom len zo svojho pracovného PC	Dostupnosť informácií z kadekoľvek

4.	Spolupráca s kolegami je uskutočnená výhradne e-mailovou komunikácia	Možnosť paralelnej spolupráce s kolegami na škodovej udalosti
----	--	---

Využívaním CMR systému získajú zamestnanci správy poistenia určitú autonómiu a to hlavne v tom, že údaje o klientovi si budú vedieť sami vyhľadať. Evidenciu škodovej udalosti budú mať uloženú v systéme, čím sa zníži riziko, že si údaje vytvorené v konkrétny deň zabudnú zálohovať. Pomocou CRM systému sa výrazne zníži ich e-mailová komunikácia a tak sa nestane, že niektorý z dôležitých e-mailov prehliadnu a ohrozia tak úspešné riešenie zákazníkovej škodovej udalosti. Všetky potrebné činnosti, ktoré budú musieť zamestnanci vykonať budú mať na svojej nástenke a v prípade potreby spolupráce na danom prípade s niektorými ostatnými kolegami ich pridajú do svojho obchodného prípadu ako participantov a spoločne na danom zákazníkovi môžu spolupracovať. Klient môže byť automaticky informovaný o danom pokroku na riešení udalosti.

3.4 Zhodnotenie prínosov

Prínosy, ktoré spoločnosti vzniknú zavedením tohto systému sú hlavne v zvýšení efektivity a spolupráce jednotlivých zamestnancov. Systém bude slúžiť ako centrálné úložisko dát klientov a ich poistných zmlúv. Zamestnanci budú mať väčší prehľad o svojich úlohách a vznikne väčšia transparentnosť v podnikových procesoch. Obchodníci si už nemusia robiť vlastné zálohy svojich dokumentov a všetky kontakty svojich klientov budú mať okamžite k dispozícii. Zákaznícky servis, ktorý doposiaľ v spoločnosti existuje len veľmi neformálne bude mať jasnú štruktúru a v systéme bude zaznačený jednotlivý priebeh riešenie problému od jeho inicializácie klientom až po jeho samotné vyriešenie.

Zavedením CRM systému sa vyrieši hlavný problém, ktorý vznikal v procesoch spoločnosti, a to hlavne nedostatočná komunikácia medzi zamestnancami a chaotická evidencia dát zákazníkov.

ZÁVER

Diplomová práca mala za cieľ navrhnúť spôsob akým budú podnikové procesy vo vybranom podniku optimalizované. Na základe analýz súčasného stavu podniku, boli zistené nedostatky v procesoch, ktoré bolo nutné odstrániť. Všetky tieto nedostatky vznikali práve v spôsoboch, akým boli jednotlivé podnikové procesy realizované. Úzkym miestom bolo práve to, akým spôsobom sú informácie o klientoch vytvárané a spravované. Spoločnosť nemala jednotný systém, ktorý by slúžil ako úložisko kontaktov klientov, všetky zmeny, ktoré sa týkali klienta, či už zmena kontaktnej adresy alebo nová zmluva, museli byť zmenené na viacerých miestach, čo spôsobovalo konflikty v niektorých činnostiach.

Návrhom implementácie CRM systému do spoločnosti boli tieto nedostatky odstránené a spoločnosti vznikli nové príležitosti ako môžu byť dáta o zákazníkoch použité k novým obchodným príležitostiam.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1) OULD, Martyn A. *Business Process Management: A Rigorous Approach*. Swindon: BCS Learning & Development Limited, 2005. ISBN 9781902505602.
- (2) ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. : il. ISBN 978-80-247-2252-8.
- (3) KOLLÁR, Vojtech. *Manažment kvality*. 1. vyd. Bratislava: IAM, 2013. ISBN 978-80-89600-11-3.
- (4) TEPLICKÁ, Katarína. Základná charakteristika procesov v oblasti manažérstva Kvality. In: *VŠB* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj31-cz.htm>
- (5) Manažment oblužných činností. *EuroEkonom* [online]. © 2004-2019 [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/manazment-vyroby/manazment-obsluznych-cinnosti/>
- (6) RAIS, K. a R. DOSKOČIL. Risk management: Studijní text pro kombinovanou formu studia. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- (7) WESKE, Mathias. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. 2. vyd. Springer, 2012. ISBN 978-3642286155.
- (8) JACKA, J. Mike a Paulette J. KELLER. *Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction*. 2. vyd. Wiley, 2009. ISBN 978-0470444580.
- (9) PAPULOVÁ, Zuzana. *Procesný manažment: Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu*. Kartprint, 2014. ISBN 978-80-89553-23-5.
- (10) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (11) OWEN, Martin, Jog RAJ a Popkin Software. *BPMN and Business Process Management: Introduction to the New Business Process Modeling Standard* [online]. Popkin Software, ©2003 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/tpb/scb/a6/BPMN_and_BPM.pdf

- (12) What is UML. *Uml* [online]. ©1995-2019 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.uml.org/>
- (13) All You Need to Know About UML Diagrams. *Tallyfy.com* [online]. © 2015 - 2019 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://tallyfy.com/uml-diagram/>
- (14) FIALA, Petr. Projektové řízení- modely, metody, analýzy. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2004, 156 s. ISBN 80-86419-24-X.
- (15) KRNÁČOVÁ, P. at al.: *Neustále zlepšovanie organizácií*. Bratislava: EKONÓM, 2007. s. 284. ISBN 978-80- 225-2468-1.
- (16) Riadenie procesov. *Managementmania* [online]. ©2011-2016 [cit. 2019-02-23]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/riadenie-proceso>
- (17) GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R. 2008. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7
- (18) The Open Group. *Business Process Domain Views*. [online]. The Open Group, ©1999-2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <http://www.opengroup.org/public/arch/p4/bpdp/bpdp.htm>
- (19) EVANS, Stephen. *A TQM Approach to the Improvement of Information Quality*. [online]. ©2002-2019 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <http://web.mit.edu/tdqm/papers/other/evans.html>
- (20) Plan-Do-Check-Act (PDCA). *Mindtools* [online]. Mind Tools Ltd. ©1996-2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm
- (21) REYNOLDS, Patrick. Principles of Total Quality Management (TQM). [online]. ©2013 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.etchgs.com/blog/principles-total-quality-management-tqm/>
- (22) TQM - Totální řízení kvality. IPA [online]. Český Těšín: IPA Czech, s.r.o. ©2012 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/tqm-totalni-řízení-kvality>
- (23) Kaizen. *ValueBased Management* [online]. ©2016 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_kaizen.html
- (24) Chen, Yih-Chang (2001) *Empirical modelling for participative business process reengineering*. PhD thesis, University of Warwick.

- (25) Information Resources Management Association. *Web-Based Services: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global. ISBN 9781466694675.
- (26) What is Cloud Computing? AWS [online]. © 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://aws.amazon.com/what-is-cloud-computing/>
- (27) FURHT, Borko a Armando ESCALANTE. *Handbook of Cloud Computing*. Boston, MA: Springer. ISBN 978-1-4419-6523-3.
- (28) DUIPMANS, Evert F. *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CLOUD WITH DATA AND ACTIVITY DISTRIBUTION*. 2012. Master thesis. University of Twente.
- (29) What is a CRM System: A Beginner's Guide. *Salesforce* [online]. salesforce.com, inc., ©2000-2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/crm/crm-systems/>
- (30) V. Kumar a Werner REINARTZ. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 2. vyd. Berlin: Springer, 2012. ISBN 978-3-642-20109-7.
- (31) CHLEBOVSKÝ, V. *CRM řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- (32) LEHTINEN, R, J. *Aktivní CRM řízení vztahu se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978- 80 - 247 - 1814 -9.
- (33) BAUER, Emily. An Introduction to Different Types of CRM Systems. *Propeller* [online]. ©2017 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.propellercrm.com/blog/types-of-crm-systems>
- (34) COLE, Arthur. The 3 Major Types of CRM Software. *ITBusinessEdge* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.itbusinessedge.com/articles/types-of-crm-software.html>
- (35) *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* [online]. Ontario [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: https://www.onebusiness.ca/sites/default/files/MEDI_Booklet_Customer_Relationship_Management_Accessible_E.pdf
- (36) ZENDESK. *Gartner's 2018 Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center*. Zendesk.com [online]. 2018 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.zendesk.com/resources/gartner-magic-quadrant-crm/>

- (37) ŽÁK, Č. a P. KREUZIGER. Jak fungují magické kvadranty?[online]. 2013, 13(1) [cit. 03-28-2019]. Dostupné z: <https://kpc-group.cz/wp-content/uploads/2013/07/magicke-kvadranty.pdf>.
- (38) CRM Malina. *Crmmalina.sk*. [online]. Bratislava: VOXEL, s.r.o. ©2005 - 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.crmmalina.sk/>.
- (39) CRM Systém. *Flowii.com*. [Online]. Nové Zámky: FLOWii s.r.o. © 2019. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.flowii.com/sk/aplikacie/crm-system-online>.
- (40) Čo je Sortio? *Sortio.sk*. [Online]. Sortio. ©2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://sortio.sk/info>
- (41) Bitrix24. *Bitrix24.eu*. [Online]. Bitrix, Inc. ©2001-2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.bitrix24.eu/>
- (42) PALADO, Austin. Bitrix24. Reviews, Pricing & Popular Alternatives. *Fitsmallbusiness.com*. [Online]. ©2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://fitsmallbusiness.com/bitrix24-reviews/>
- (43) Raynet. *Raynetcrm.sk*. [Online]. Ostrava: RAYNET s.r.o. ©2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://raynetcrm.sk/cloud-crm/>
- (44) VOJTYLA, Michal. Podnikajte.sk. Veľké porovnanie CRM systémov. *Podnikajte.sk*. [Online]. Podnikajte.sk, s.r.o. © 2005-2019 [cit. 2019-03-24]. ISSN 1338-2187. Dostupné z: <https://fitsmallbusiness.com/bitrix24-reviews/>
- (45) Nowak, Alexander and Leymann, Frank and Schumm, David. *The Differences and Commonalities between Green and Conventional Business Process Management*. Proceedings of the International Conference on Cloud and Green Computing, CGC 2011, 12-14 December 2011 Sydney, NSW, AU 2011. 569-576. DOI: 10.1109/DASC.2011.105.
- (46) DAMELIO, Robert. *The Basics of Process Mapping*. 2. vyd. Boca Raton, FL: CRC Press, 2016. ISBN 9781439891278.
- (47) ANUPINDI, Ravi, Sunil CHOPRA, Sudhakar D. DESHMUKH, Jan VAN MIEGHEM and Eiten ZEMEL. *Managing Business Process Flows: Principles of operations management*. 3rd Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0136036371.

- (48) DUMAS, Marlon, Marcello LA ROSA, Jan MENDLING and Hajo A. REIJERS.
Fundamentals of Business Process Management. 2nd Edition. Berlin, Germany:
Springer, 2018. ISBN 978-3662565087.
- (49) Improving Business Processes. 1st Edition. Boston, Massachusetts: Harvard
Business School Press, 2010. ISBN 9781422129739.
- (50) KALE, Vivek. *Guide to Cloud Computing for Business and Technology
Managers: From Distributed Computing to Cloudware Applications*. 1st Edition.
Boca Raton, FL: Chapman and Hall/CRC, 2014. ISBN 978-1482219227.
- (51) ORBAN, Stephen. *Ahead in the Cloud: Best Practices for Navigating the Future
of Enterprise IT*. 1st Edition. USA: CreateSpace Independent Publishing Platform,
2018. ISBN 978-1981924318.
- (52) HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. V Praze: C.H. Beck, 2017, xxv,
484 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7400-468-1.

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obr. č 1: Základná schéma podnikového procesu.	10
Obr. č. 2: Úrovne podnikových procesov.	14
Obr. č. 3: Symboly pre tvorbu vývojových diagramov.	16
Obr. č. 4: Príklad podnikového procesu.	20
Obr. č 5: Životný cyklus procesu.	22
Obr. č 6: Neustále zlepšovanie procesu.	25
Obr. č. 7: PDCA cyklus.	26
Obr. č. 8: Reengineering procesu.....	28
Obr. č. 9: Organizačná štruktúra spoločnosti.....	37
Obr. č. 10: Stav ICT v spoločnosti.....	41
Obr. č. 11: Procesy v spoločnosti.	43
Obr. č. 12: Proces uzatvorenia zmluvy s klientom	44
Obr. č. 13: Proces interného spracovania zmluvy.	47
Obr. č. 14: Proces prolongácie poistnej zmluvy.	50
Obr. č. 15: Proces likvidácie poistnej udalosti.....	52
Obr. č. 16: Magický kvadrant CRM systémov.	60
Obr. č. 17: Logo CRM Malina.....	61
Obr. č. 18: Logo FLOWii.	62
Obr. č. 19: Logo Sortio.	62
Obr. č. 20: Bitrix24 Logo.....	63
Obr. č. 21: Raynet logo.....	63

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tabuľka č. 1 Popisná tabuľka procesu uzatvorenia zmluvy	45
Tabuľka č. 2 Popisná tabuľka procesu interného spracovania zmluvy	48
Tabuľka č. 3 Popisná tabuľka procesu prolongácie poistnej zmluvy	50
Tabuľka č. 4 Popisná tabuľka procesu likvidácie poistnej udalosti.....	53
Tabuľka č. 5: Porovnanie CRM systémov	64
Tabuľka č. 6: Porovnanie procesov po implementácií CRM.....	69
Tabuľka č. 7: Porovnanie procesu interného spracovania zmluvy.	71
Tabuľka č. 8: Porovnanie proces prolongácie zmluvy.	74
Tabuľka 9: Porovnanie procesu likvidácie poistnej zmluvy.....	75